

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2016/2017



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL (TII)

A FUNÇÃO LOGÍSTICA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR
REESTRUTURAÇÃO DAS ESQUADRAS DE ABASTECIMENTO DAS
BASES AÉREAS

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FRE-
QUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL RE-
PUBLICANA.**

Carlos Alberto Martins do Nascimento
CAP/TABST



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A FUNÇÃO LOGÍSTICA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR
REESTRUTURAÇÃO DAS ESQUADRAS DE
ABASTECIMENTO DAS BASES AÉREAS

CAP/TABST Carlos Alberto Martins do Nascimento

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016-2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A FUNÇÃO LOGÍSTICA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR
REESTRUTURAÇÃO DAS ESQUADRAS DE
ABASTECIMENTO DAS BASES AÉREAS**

CAP/TABST Carlos Alberto Martins do Nascimento

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2016/2017

Orientador: CAP/ENGAER Célio Moreira

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Carlos Alberto Martins do Nascimento declaro por minha honra que o documento intitulado Função Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS FA 2016/17 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

Carlos Alberto Martins do Nascimento
CAP/TABST



Agradecimentos

A complexa tarefa de desenvolvimento deste Trabalho Individual de Investigação não poderia alienar-se de todos aqueles que para ela contribuíram direta ou indiretamente.

Assim, e em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu Orientador CAP/ENGAER Célio Moreira pela sua total disponibilidade, empenho e rigor demonstrados ao longo da elaboração do presente trabalho.

A todos os entrevistados que catalisaram o meu conhecimento, quer durante a fase exploratória, quer durante a fase analítica e que possibilitaram o desenvolvimento desta investigação, nomeadamente: O COR/TABST Luís Infante, COR/ENGEL Rui Ferreira, TCOR/ENGEL Luís Carvalho, TCOR/ENGAER Luís Pessanha, TCOR/ENGEL Paulo Santos, TCOR/TABST Manuel Perdigão, MAJ/TABST Jorge Teixeira, MAJ/TABST José Vieira, MAJ/TABST José Maceira, CAP/TABST Manuel Nunes e a todos os camaradas da especialidade e auditores do CPOSFA-2016-2017, o CAP/TABST Carlos Dias, CAP/TABST Gualter Cardoso, CAP/TABST Maria Batista, CAP/TABST Samuel Costa e a CAP/TABST Dora Moura.

Agradeço ainda a todos os camaradas de curso e aos docentes, quer da parte específica, quer da conjunta, que me acompanharam neste meu percurso militar e que contribuíram para o meu desenvolvimento e conhecimento.

Quero também relembrar aqui o papel importante, que o meu Comandante de Grupo na pessoa do Sr. TCOR/TOCC Lourenço me proporcionou no envio do tema de trabalho que está a ser investigado, e dos camaradas da Esquadra de Abastecimento da Base Aérea Nº.11 com relevância na comunhão de ideias, alertas e observações que enriqueceram o meu crescimento técnico e pessoal.

Destaco ainda a importância destacada das flores do meu jardim, a minha esposa Paula e as minhas duas filhas Ana Teresa e Carolina, as palavras doces da minha mãe, o ombro amigo e sincero do meu irmão, cunhada e afilhada, sogra, cunhados e amigos por todo o apoio e força expressada nos confortos diários.

Ao viver este momento permaneço cúmplice e herdeiro das nossas partilhas, enalteço as nossas experiências com sentimento expresso num desejo, “façam o favor de ser felizes” e destaco a nossa amizade com um abraço do tamanho do Mundo.



Índice

Introdução.....	1
1.Revisão da literatura.....	4
1.1. A função logística	4
1.1.1. O novo quadro logístico emergente	4
1.1.2. Conceito de logística – Do contexto militar ao contexto empresarial.	4
1.1.3. O estágio de desenvolvimento logístico.....	5
1.1.4. Atividades logísticas.	6
1.1.5. O tempo como fonte de vantagem competitiva.	6
1.2. Reengenharia – definição, parâmetros e vertentes fundamentais para a aplicação do conceito.....	7
1.2.1. Conceito e objetivo da reengenharia.	7
1.2.2. A importância dos processos numa organização.	9
1.2.3. Sistema de Gestão da Qualidade.....	10
1.2.4. A relevância dos SI nos processos.....	11
1.2.5. A Importância dos RH num Projeto de Reengenharia	12
1.3. A pertinência da Matriz SWOT no contexto organizacional.	13
1.4. A metodologia da investigação.	14
2.Uniformização das Estruturas das EABAST das UB - Análise das Entrevistas Semiestruturadas.....	15
2.1. A Contribuição do Sistema de Gestão da Qualidade.....	15
2.2. O Desenvolvimento dos Sistemas de informação.	16
2.3. O Impacto na Gestão dos Recursos Humanos.....	18
3.Nova estrutura das EABAST das UB da FA.....	20
3.1. Proposta de implementação.....	20
3.2. Matriz SWOT aplicada à nova estrutura de EABAST apresentada no ponto anterior	22
3.3. Conclusões da matriz SWOT.	24
Conclusão	26



Bibliografia.....	31
-------------------	----

Índice de Anexos

Anexo A – Competências da nova estrutura de Esquadra de Abastecimento.....	Anx A-1
--	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A – Mapa conceptual.....	Apd A-1
Apêndice B – Entrevista – Sistema de Gestão da Qualidade	Apd B-1
Apêndice C – Entrevista-Sistemas de Informação	Apd C-1
Apêndice D – Entrevistas BA1;BA6;BA11-Recursos Humanos	Apd D-1
Apêndice E – Entrevistas BA1;BA5;BA6;BA11-Uniformização das Esquadras de Abastecimento	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Eficiência vs Eficácia no contexto da Reengenharia	9
Figura 2 - A Matriz SWOT no Contexto Organizacional	13
Figura 3 - Visão Futura dos SI da Força Aérea	17
Figura 4 - Organograma da EABAST.....	21
Figura 5 - Conclusões da Matriz SWOT.....	24

Índice de Tabelas

Quadro 1 - Matriz SWOT – Ambiente Interno EABAST.....	22
Quadro 2 - Matriz SWOT – Ambiente Externo EABAST.....	23



Resumo

Existe a necessidade de reestruturar as Esquadras de Abastecimento das Unidades Base da Força Aérea. Propõe-se uma estrutura uniforme, com o intuito de fazer face às novas exigências, eliminando redundâncias e conseguindo otimizar e rentabilizar os escassos recursos disponíveis.

Assim, torna-se urgente a adoção de novos métodos de gestão com a introdução de novos conceitos de forma racional e criteriosa.

A nova estrutura assenta nos princípios da racionalização dos processos e na otimização dos recursos humanos, ao nível funcional e orgânico, o que permitirá uma maior eficiência, nomeadamente, na rapidez e qualidade do apoio logístico às subunidades.

Palavras-chave

Reestruturação, uniformização, processo, logística, atividades, reengenharia e fragmentação.



Abstract

There is a need to restructure the Air Force Base Unit Supply Squads. This work proposes a uniform structure which able the organization to meet, new challenges, eliminating redundancies and managing to optimize and monetize the availability of the scarce resources.

Thus, it is urgent to adopt new management methods with the introduction of new concepts in a rational and careful way.

The new structure is based on the principles of rationalization of processes and the optimization of human resources at functional and organic levels, which will allow greater efficiency, in particular, in the speed and quality of the logistic support to the subunits.

Keywords

Restructuring, standardization, process, logistics, activities, business process, reengineering and fragmentation.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ABST	Abastecimento
BA11	Base Aérea Nº11
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CLAFA	Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
COR	Coronel
CPOS-FA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
DAT	Direção de Abastecimento e Transportes
DGMFA	Depósito Geral de Material da Força Aérea
DN	Defesa Nacional
EABAST	Esquadra de Abastecimento
FAP	Força Aérea Portuguesa
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OE	Objetivos específicos
PLUS	Plataforma Única de Sistemas de Informação
PLUS-MGM	Plataforma Única de Sistemas de Informação - Módulo de Gestão de Manutenção
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
RAMFA	Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea
RFA	Regulamento da Força Aérea
RH	Recursos Humanos
SA	Sistemas de Armas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGQA	Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade
SI	Sistema de Informação
SIAGFA	Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea
SIAGFA-ABAST	Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea – Módulo de Abastecimento



SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIG-DN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
TABST	Técnico de Abastecimento
TCOR	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
UB	Unidade Base



Introdução

Tal como acontece para as organizações privadas, também a Força Aérea Portuguesa (FAP) e demais Organizações Públicas se veem confrontadas constantemente com condicionantes de vária ordem. Uma das principais é a cada vez menor fatia correspondente do Orçamento de Estado. Esta situação leva-nos a rezear pelo futuro, se pensarmos nos seguintes termos:

A estrutura de custos da FAP encontra-se repartida por custos fixos, entre os quais se enquadra o pessoal e os gastos de estrutura, e custos variáveis, contendo os custos operacionais diretamente relacionados com a missão primária desta organização (FAP, 2016).

Tal significa que a percentagem destinada aos custos operacionais, e por conseguinte destinado à missão primária, é cada vez menor, pondo mesmo em risco a sustentação dos sistemas de armas num futuro próximo, com consequente incapacidade de cumprimento dos objetivos superiormente estabelecidos (FAP, 2016).

O cenário referido é preocupante, que se torna urgente a adoção de novos métodos de gestão com a introdução de novos conceitos de forma racional e criteriosa, com o objetivo de se atingir uma maior otimização dos recursos existentes. A área indicada para a adoção de novos conceitos, devido à sua semelhança com outras similares nas estruturas privadas, é a área de “Logística”, mais propriamente no que diz respeito à função de “Abastecimento”.

O objetivo geral consiste em propor um novo modelo de estrutura de Esquadra de Abastecimento (EABAST), com o intuito de uniformizar as estruturas das EABAST das Unidades Base (UB), de forma a tornar mais eficiente a Gestão do Ciclo de Abastecimento no que concerne ao apoio logístico aos diferentes órgãos das UB.

Os objetivos específicos (OE) da investigação pretendem resolver potenciais deficiências:

- OE1 - Identificar o estado atual da estrutura a modificar;
- OE2 - Avaliar a eficácia vs eficiência da atual estrutura;
- OE3 - Verificar pontos de melhoria na atual estrutura;
- OE4 – Avaliar a viabilidade de interligação dos sistemas de informação (SI) existentes;
- OE5 - Propor um modelo de ação para se alterar da atual estrutura para a nova estrutura.



O percurso metodológico divide-se, em traços gerais, em três fases distintas: exploratória, analítica e conclusiva (Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), 2014b). Para tal, foi seguido um raciocínio hipotético-dedutivo que surge das leituras preliminares e das entrevistas exploratórias que permitiram desvendar a realidade, adotando no domínio metodológico uma estratégia qualitativa, pois o objetivo é alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo.

Durante a fase exploratória procedeu-se ainda à consolidação do quadro teórico recorrendo à revisão bibliográfica, finda a qual se identificou o problema ao qual se associou a seguinte pergunta de partida (PP) que permite guiar a investigação baseada num Estudo de Caso: De que forma é que as estruturas das Esquadras de Abastecimento podem ser uniformizadas?

Considerou-se necessário subdividi-la em três perguntas derivadas (PD) para as quais se apresentaram três hipóteses (H) que consistem em respostas provisórias:

- PD1: Em que medida é que a estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da FAP conseguirá implementar normas e dar resposta às novas estruturas das EABAST?

- H1: A estrutura do SGQ permite a normalização e adequação dos procedimentos a uma nova estrutura das EABAST.

- PD2: De que forma é que os atuais SI são integráveis e adequados às exigências das existentes e futuras funções?

H2: Os SI existentes são integráveis e adequados às exigências pretendidas.

- PD3: De que forma o módulo de efetivos ao nível de recursos humanos (RH) estará adequado às funções necessárias para cumprimento da missão?

- H3: O módulo de efetivos adequa-se às necessidades dos processos requeridos.

Segue-se a fase analítica onde se procede à recolha, análise e apresentação dos dados obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas, que, na fase conclusiva, serão avaliados e discutidos, permitindo testar as hipóteses e responder à PP.

Face a abrangência do estudo a afetar, e devido à cada vez mais preponderância das EABAST no circuito de abastecimento, esta investigação foi limitada no espaço, exclusivamente às EABAST das UB. Em termos de conteúdo limitou-se ao estudo da uniformização da estrutura que poderá dar melhor resposta aos processos existentes nessas esquadras.



A atualização da doutrina do Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA) irá dar ênfase a novas funções que serão exercidas pelas EABAST, com referência à gestão do material de fardamento, limpeza, expediente, produtos químicos e receção de todo o material da cadeia de abastecimento que anteriormente circulava pelo Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA) e que foi transferida recentemente para as UB.

No primeiro capítulo deste é efetuada a revisão da literatura, onde se insere o desenvolvimento teórico, fazendo-se um paralelismo entre a logística militar e empresarial. Fundamenta-se igualmente o conceito de reengenharia, parâmetros e vertentes fundamentais para aplicação do conceito.

No segundo capítulo será apresentado o trabalho de pesquisa desenvolvido por forma a verificar a validade das hipóteses identificadas. Neste contexto avaliar-se-á, a forma como o SGQ da FAP, os SI e afetação da Gestão dos RH poderão contribuir ou limitar a estrutura pretendida.

Posteriormente no terceiro capítulo será proposta uma nova estrutura das EABAST da UB da FAP e uma análise SWOT aplicada à nova estrutura. A análise dos dados permitirá testar as hipóteses e responder à pergunta de partida que define a investigação.

No final do trabalho surge a conclusão integrando o resumo dos pontos principais, os contributos para o conhecimento e algumas recomendações.



1. Revisão da literatura

1.1. A função logística

1.1.1. O novo quadro logístico emergente

Hoje em dia já não haverá dúvidas acerca da importância de que se reveste a Logística - em qualquer organização que dependa da manutenção de fluxos de material para sustentar a sua atividade. Da não atribuição da relevância intrínseca ao papel assumido por esta área de gestão, reza a história. Quer no relato do desaire de Napoleão na sua campanha na Rússia, quer mais tarde das tropas Alemãs no mesmo teatro de guerra, os dois líderes não planearam as campanhas do ponto de vista logístico, acabando assim por fazer fracassar toda a estratégia militar tão brilhantemente urdida. Também em setembro de 1944 os aliados foram forçados a deterem-se e a prorrogar o fim da guerra por seis meses, por causa de uma falta generalizada de combustível, o que poderia ter trazido alguns amargos de boca aos comandantes aliados caso as forças Alemãs ainda detivessem alguma capacidade de reação (Carvalho, 2002).

Ainda recentemente foi possível assistir-se à vitória dos aliados na I Guerra do Golfo, mercê de uma capacidade logística impar, mantendo constante o fluxo de material necessário para sustentar, primeiro a credibilidade do poder militar transferido nos primeiros dias do conflito (Carvalho, 2002).

Ação que se veio a determinar como relevante para travar as tendências expansionistas dos Iraquianos e, em segundo, toda a capacidade ofensiva empregue para derrotar as forças do Iraque (Carvalho, 2002).

Assim sendo, olhando para a atividade militar de forma abrangente, duma perspetiva estratégica, podemos concluir que a Logística - é um dos seus pilares essenciais. Pode-se mesmo afirmar, que um dos fatores que mais influência o estado de prontidão de uma qualquer força é a sua capacidade de manutenção de fluxos logísticos constantes que lhe permitam, quer a obtenção desse estado quando em paz, quer a sua sustentação quando em guerra.

1.1.2. Conceito de logística – Do contexto militar ao contexto empresarial

A dificuldade crescente de obtenção e distribuição de recursos, destinados a assegurar o eficiente apoio material às forças combatentes tem obrigado ao aparecimento de novas fórmulas e técnicas inovadoras que se tornam, posteriormente, alvo de maior atenção por parte do mundo empresarial. De forma inversa, podemos analisar as atividades da lo-



gística empresarial e transportá-las para o contexto militar, adotando-lhe as técnicas inovadoras geradas com o objetivo da racionalização dos recursos disponíveis através da otimização dos seus processos tendentes à persecução da eficiência como mais-valia competitiva.

Neste contexto, seria de realçar a interação dos conceitos militares e empresariais, na partilha de conhecimentos obtidos nos dois campos e que juntos podem criar sinergias de eficiência.

A logística é um “ processo estratégico de planeamento, implementação e controlo dos fluxos de material, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao consumo, de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa” (Carvalho, 2002).

De acordo com a definição, podemos depreender que nas referências atuais a logística é traduzida de uma forma abrangente, apresentando-se como um sistema de atividades integradas, pelo qual fluem materiais e informações, desde a origem ao ponto de consumo. Tudo isto sustentado por fatores que determinam a vertente de disponibilização, baseados no planeamento estratégico.

Resumindo, um sistema que responda no tempo certo, com a quantidade correta e que se ligue aos locais mais apropriados, estando sempre implícita a busca de um equilíbrio ótimo em termos de custo.

1.1.3. O estágio de desenvolvimento logístico

A perceção do estágio de desenvolvimento logístico, em que se encontra uma organização resulta da análise do conjunto de atividades subjacentes à área logística, no caso de existir formalmente ou, a outra que englobe o maior número de atividades daquela natureza, quando geridas de forma autónoma, mas global, relativamente a outras áreas funcionais da organização (Carvalho, 2002).

Embora não englobe todas as atividades logísticas é, no contexto da gestão de fluxos de material, a especialidade que por excelência mais se assemelha com a definição apresentada.

Continuando com a explicação dos estádios da logística, estes sugerem que, “quanto maior o número de atividades logísticas geridas e tuteladas por uma área autónoma, maior o desenvolvimento da logística na organização” (Carvalho, 2002).



1.1.4. Atividades logísticas

Importa referir quais as atividades indicadas como essencialmente logísticas, no que respeita à abordagem empresarial. Ballou apresenta uma divisão em dois tipos de atividades, primárias e de suporte (Carvalho, 2002).

Esta divisão está relacionada com o facto de se considerar que as atividades primárias são mais contributivas para a formação do custo logístico total e, como tal, se devam considerar como críticas por se afigurarem como essenciais para a coordenação efetiva e completa da função logística. As atividades em questão são o Transporte, a Gestão de Stocks e o Processamento de Encomendas. Estas são consideradas como a tríade que permite fechar um ciclo crítico, ou seja, uma cadeia de abastecimento genérica origem – destino.

As atividades de suporte são aquelas que permitem que as primeiras sejam executadas. São elas o Armazenamento, a Movimentação de Material, a Embalagem, a Aquisição (para reposição do nível de stock, sem envolvimento na negociação de preço), a Manutenção dos Sistemas de Informação, o Tratamento e Controlo de Informação e o Planeamento Logístico.

1.1.5. O tempo como fonte de vantagem competitiva

O domínio do tempo tem-se revelado nos tempos modernos como um fator de criação competitiva nas organizações modernas. Tempo sempre foi sinónimo de dinheiro. Quanto mais demora a execução de uma atividade, mais cara fica. Daí o facto das empresas, na busca da otimização dos seus recursos tenha desenvolvido conceitos como os de tempo de ciclo de encomenda (*lead time*), entregas em tempo real (*just- in- time*) e resposta rápida à procura (*QR/CR – quick response* ou *continuous replenishment*) que dizem respeito à gestão do tempo como fonte de vantagem competitiva.

“A resposta empresarial em termos de tempo reduzido, conjuntamente com a localização e a quantidade, que têm merecido particular atenção já desde períodos anteriores, acabam por tornar a logística numa fonte estratégica de grande potencial” (Carvalho, 2002).

“Sendo assim, o tempo como fonte de vantagem competitiva, simultaneamente uma dimensão estratégica de relevo constitui, também, um aspeto fundamental para a construção do quadro logístico emergente. Acrescenta aos atributos logísticos mais tradicionais lugar e quantidade, a necessidade de respostas efetivas ao mercado em tempo reduzido,



estando na origem do alargamento do *just-in-time* à cadeia de abastecimento ou *pipeline* logístico” (Carvalho, 2002).

“A gestão baseada no tempo (*time based management*) é conducente, entre outros, à diminuição das barreiras interdepartamentais, antevendo uma organização horizontal e processual, e ao *partnershiping*, sobretudo como forma de aliança para redução dos tempos de ciclo de encomenda (*lead-times*), dos *stocks*, fomentando a rotação rápida de produtos e a circulação acelerada da informação” (Carvalho, 2002).

1.2. Reengenharia – definição, parâmetros e vertentes fundamentais para a aplicação do conceito

1.2.1. Conceito e objetivo da reengenharia

Devido ao facto de se tratar de um conceito alvo de várias investigações e estudos, cada autor ou investigador tem avançado com a sua definição. Contudo, de entre todas, decidiu-se optar por uma delas.

Alves (1995) define Reengenharia como sendo “um projeto de mudança que procura materializar melhorias dramáticas no desempenho de uma organização, de forma sustentada, através da procura de uma completa compatibilidade dos seus RH, dos seus processos e da sua tecnologia, com os seus imperativos estratégicos, de uma forma coerente e harmoniosa”.

As diferenças que se podem detetar resultam principalmente da evolução natural que o conceito experimentou, mormente devido ao *feedback* resultante dos sucessos e insucessos da sua aplicação prática.

Através desta definição podemos nos aperceber das perspectivas vantajosas, para a organização, que opte por enveredar pela aplicação deste conceito. É assim possível obter um progresso dramático dos níveis de desempenho, tais como o custo, a qualidade, o serviço e a rapidez.

Foi este o móbil que levou a que várias organizações desenvolvessem programas de reengenharia, tendo, como é apanágio nestes casos, sido cometidos alguns erros de aplicação do conceito, o que promoveu a melhoria da metodologia aplicada.

Para garantir o sucesso da reengenharia há que, em primeiro lugar, saber claramente aquilo que se pretende e como lá chegar. A maior fatia do fracasso resulta de uma má compreensão do que é o conceito e de como funciona. A reengenharia não é um programa



científico nem rotineiro. Não há regras de ouro, que produzam mecanicamente os resultados, assim como nem todos os métodos se adaptam a todos as organizações (Alves, 1995).

O objetivo fundamental da Reengenharia, de uma forma muito simplista, é o redesenho dos processos que a organização encerra, uma vez que aquilo que está em causa é a obtenção do resultado esperado com o menor custo, melhor qualidade no menor tempo. Este desiderato consegue-se inventariando todos os processos levados a cabo para atingir um determinado fim. Partindo desse ponto, verificar-se-ão aqueles que se encontram fragmentados devido a descontinuidades no conjunto das atividades necessárias à obtenção de um determinado resultado. Assim, identificam-se as atividades redundantes que, quanto mais complexa e burocrática for a estrutura de uma organização, maior a probabilidade de fazer com que o resultado pretendido seja alcançado com maiores custos, menor qualidade e num período mais alongado de tempo.

Julga-se ser de todo pertinente a abordagem de dois conceitos que andam sempre a par da reengenharia, ocorrendo por vezes o facto de serem confundidos com ela. Referimo-nos ao *Downsizing* e ao *Empowerment* que, passamos a definir:

- *Downsizing* – Consiste no processo de reestruturação que passa pela redução radical da dimensão da empresa, normalmente através da redução do número de níveis hierárquicos ou do abandono de negócios não relacionados com as competências distintivas da organização. Implica quase sempre uma redução do número de efetivos, com vista ao controlo dos custos e aumento da rentabilidade (Alves, 1995);

- *Empowerment* – Significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da organização como um todo (Alves, 1995). Tem por base a ideia de libertação de energias latentes e o encorajamento da utilização de talentos em grupos de trabalho. Atribuir poderes não implica a perda de importância do líder, mas sim, um melhor desempenho potencial da organização.

Esta explicação enquadra-se no contexto do desenvolvimento de um projeto de Reengenharia, largas vezes, se vê a necessidade de se aplicar o conceito quer de *Downsizing*, quer de *Empowerment*, no redesenho de um processo. Por exemplo, quando se deteta que um determinado nível de decisão é redundante e não acrescenta qualquer mais-valia ao processo, torna-se necessário eliminar esse nível hierárquico e, desse modo, estaremos a proceder a *Downsizing*. Pelo contrário, se para melhorar o desempenho de uma determina-



da atividade se vislumbra a necessidade de lhe conferir poder de decisão, nesse caso, estaremos a aplicar o conceito de *Empowerment*.

A grande diferença que preside a um projeto de Reengenharia em relação a outras técnicas de gestão é a sua perspetiva da eficácia.

O que distingue um projeto que apenas persegue objetivos de melhoria marginal, por oposição de outro que está empenhado num verdadeiro processo de Reengenharia, é que o primeiro se centra na procura de soluções que lhe permitam fazer o que já faz melhor ou mais rapidamente, enquanto o último trata primeiro de se questionar sobre se aquilo que faz precisa de ser feito. Tal facto pode ser facilmente visualizado, de forma conceptual, na figura seguinte:



Figura 1 -Eficiência vs Eficácia no contexto da Reengenharia
Fonte: Alves, 1995

Cada quadrante da figura referida representa cada uma das quatro classificações possíveis de diagnosticar aquando da análise dos processos existentes numa organização, segundo a perspetiva da sua eficácia e eficiência. Pretende-se evidenciar que nada será mais inútil do que despender esforços a procurar melhorar a eficiência de um processo cuja eficácia é inexistente.

1.2.2. A importância dos processos numa organização

A explicação de como se desenrolaria a aplicação do projeto passa pela inventariação dos processos inerentes à área que se pretende redesenhar, e será útil assentar na definição de “processo”, como também de outros conceitos que serão importantes reter na medida em que a sua interiorização se revelará útil para a compreensão dos passos seguintes:

- Processos – Um conjunto de atividades realizadas por uma ou diversas áreas funcionais de uma organização, que estão inter-relacionadas entre si (as atividades) porque delas



depende, individualmente, e no seu conjunto, a obtenção de um “resultado” único e claramente definido, que representa, ou deve representar, valor acrescentado para os clientes dessa organização” (Alves, 1995);

- Fragmentação e Descontinuidade – Um processo diz-se fragmentado quando está concebido como um conjunto de atividades independentes entre si e, portanto, interrompidas (provavelmente por diversas vezes) antes de obtido o objetivo pretendido. A consequência da fragmentação de um processo é a descontinuidade no conjunto de atividades necessárias à obtenção do objetivo e, conseqüentemente, a consecução desse mesmo objetivo com maiores custos, menor qualidade e num período mais alongado de tempo (Alves, 1995).

1.2.3. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é uma decisão estratégica de uma organização, que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. Iniciativas de gestão com intuito de garantir a Qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. O SGQ deve ser documentado adequadamente, tendo mecanismos capazes que permitam fazer com que a gestão possa influenciar na Qualidade do produto ou serviço finais.

Na FAP, o SGQ existente encontra-se sobre a responsabilidade do Comando Logístico da Força Aérea (CLAFA) e denomina-se como Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade (SGQA). É um Sistema que integra no seu âmbito as atividades que têm impacto na qualidade da manutenção dos sistemas de armas, na certificação de aeronavegabilidade e na aquisição de novas capacidades estabelecidas no RFA 400-1. Este Sistema ainda se encontra numa fase de desenvolvimento pelo que ainda não se encontram mapeados todos os processos que farão parte desse sistema.

O SGQA encontra-se previsto na estrutura FAP, sendo o seu vértice de gestão no Comando do CLAFA estando assim limitado aos seus níveis de autoridade na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA). Nesta estrutura, o SGQA partilha os mesmos valores da organização, sendo considerado per si uma ferramenta de gestão focada, dentro do seu âmbito para a missão geral da FA. Tal pode ser verificado na política do SGQA estabelecida no RFA 400-1. Esta encontra-se orientada aos quatro vetores considerados estruturantes do sistema: orientação para a missão, melhoria contínua, descentralização das responsabilidades e envolvimento das pessoas. Relativamente aos objetivos, o SGQA integra o cumpri-



mento dos objetivos da responsabilidade específica do CLAFA oriundos dos objetivos da FA, somados aos objetivos genéricos relacionados com os princípios particulares de um SGQ, que são perfeitamente complementares com os da Força Aérea. Tais objetivos encontram-se igualmente estabelecidos no RFA 400-1 (Santos, 2017).

1.2.4. A relevância dos SI nos processos

Uma das mais importantes vertentes a ter em conta na aplicação de um projeto de Reengenharia é naturalmente a Tecnologia de Informação, cuja utilização intensiva é considerada como chave principal da viabilidade prática de muitos dos redesenhos dos processos.

A informação é, sem dúvida, o principal elo de ligação entre o coletivo de pessoas que no seio de uma organização desempenham atividades interdependentes, que concorrem para o objetivo esperado de um mesmo processo. Da maior ou menor adequabilidade dos meios utilizados na captura, validação e distribuição dessa informação, a todos os que dela necessitam em tempo útil, depende, em última análise, a consecução do objetivo pretendido, com o menor custo, no menor espaço de tempo e com a maior qualidade possível (Alves, 1995).

Para organizações de grande dimensão, e num contexto agravado pela dispersão geográfica de pessoas e instalações, a informação que se torna necessário processar e disseminar no seu seio cresce a um ritmo só comparável com que a mesma se desatualiza, constituindo-se (a sua não disponibilidade em tempo útil) como a principal barreira à mudança, que visa a otimização dos processos.

Neste caso, a única solução é recorrer e fazer uso das facilidades disponíveis através de uma infraestrutura de Tecnologia de Informação sofisticada, capaz de processar e tornar acessível a informação em tempo real a todo o coletivo de pessoas que intervenham num mesmo processo, criando um ambiente de proximidade virtual entre as mesmas, ainda que se encontrem geograficamente dispersas.

É por este facto que a Tecnologia de Informação se assume, hoje em dia, como um instrumento indispensável a um projeto de mudança, sem a qual não é viável a Reengenharia dos processos (Alves, 1995).



1.2.5. A Importância dos RH num Projeto de Reengenharia

Redesenhar os processos e introduzir soluções tecnologicamente inovadoras, só tem impacto se os RH aderirem às mudanças preconizadas pela reengenharia, ou se estiverem capacitados para assimilar e tirar partido das novas tecnologias. Assim, torna-se necessário, num projeto de reengenharia, que se materializem melhorias em todas as vertentes (processos, tecnologia de informação e recursos humanos), de forma simultânea e coerente, para que se revele viável a consecução das metas estratégicas estabelecidas no quadro de referência que inspira o projeto. Para fundamentar esta afirmação propõe-se uma reflexão sobre os vários desafios que se irão deparar no futuro a qualquer setor de atividade (Alves, 1995) onde se pode incluir o militar:

- Fazer tudo bem e à primeira;
- Realizar um conjunto de tarefas cada vez mais abrangentes e complexas;
- Operar com o mínimo de supervisão e controlo;
- Aceitar mudanças contínuas de procedimentos e adaptar-se-lhes rapidamente;
- Atingir rapidamente elevados níveis de performance e mantê-los;
- Ser competente e simultaneamente polivalente em várias áreas de atividade;
- Manter a produtividade com equipas cada vez mais reduzidas;
- Formação adequada para aprender a viver no meio de um “dilúvio” de dados e informação.

1.3. A pertinência da Análise SWOT no contexto organizacional

Grande parte dos conceitos e da terminologia utilizada no planeamento estratégico teve a sua origem e é aplicada no domínio militar.

Da mesma forma em que, neste domínio, o estado-maior antes de elaborar o plano para uma operação militar, tem que estudar cuidadosamente o terreno em que a mesma vai decorrer, analisar devidamente as forças e fraquezas do seu adversário, identificar os seus pontos de maior vulnerabilidade, também a formulação estratégica de uma empresa/organização deve ser precedida de uma análise aprofundada da situação.

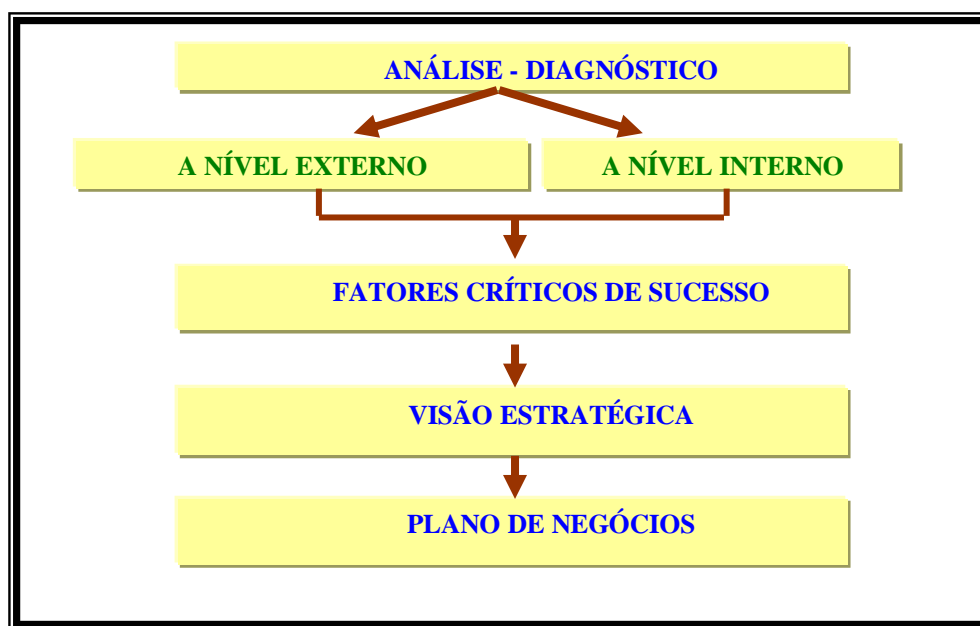


Figura 2 - A Análise SWOT no Contexto Organizacional

Fonte: Freire, 1997

Através de uma análise SWOT é possível examinar a organização segundo quatro variáveis: *strenghts* (forças); *weakness* (fraquezas); *opportunities* (oportunidades); e *threats* (ameaças) (Freire, 1997).

Através desta metodologia poderá fazer-se uma identificação das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Avaliando cada uma destas variáveis:

- Forças – Quais são os pontos fortes da EABAST? Quais as competências que a distinguem? Será que essas forças se traduzem em vantagens ao nível da satisfação das subunidades?



- Fraquezas – Quais são os pontos fracos da EABAST? Quais as competências que precisamos de reforçar? Será que essas fraquezas implicam uma desvantagem e uma maior vulnerabilidade da EABAST?

- Oportunidades – Quais são as alterações previsíveis no meio envolvente que podem transformar-se em oportunidades para o crescimento e credibilização da EABAST? Que novas atividades poderão acrescentar valor na missão da FAP? Que eventuais alterações nas variáveis económicas, políticas, tecnológicas ou sociais terão um maior impacto na FAP e consequentemente na EABAST?

- Ameaças - Quais são as alterações previsíveis no meio envolvente que poderão transformar-se em ameaças para a UB? Será que o orçamento geral da UB poderá ter influência no crescimento da EABAST? Estará a EABAST vulnerável a acontecimentos imprevisíveis na estratégia da FAP?

Assim, esta análise comporta dois níveis distintos, mas complementares:

- A vertente externa que, no âmbito em que nos situamos inclui o meio envolvente, o exterior em que a EABAST atua, a FAP em geral e a UB onde a EABAST desenvolve a sua atividade;

- A vertente interna a qual compreende a caracterização do portefólio de atividades da EABAST, a análise das suas performances, a sua estrutura e organização e, ainda, os recursos que lhe estão afetos para o desempenho da sua atividade.

As conclusões mais relevantes desta análise são normalmente sistematizadas naquilo que se designa por ameaças e oportunidades (quando decorrem do exterior da EABAST) ou pontos fortes e fracos (têm que ver com o interior da EABAST).

1.4. A metodologia da investigação

O percurso metodológico divide-se, em traços gerais, em três fases distintas: exploratória, analítica e conclusiva (IESM, 2014b). Para tal, foi seguido um raciocínio hipotético-dedutivo que surge das leituras preliminares e das entrevistas exploratórias, adotando no domínio metodológico uma estratégia qualitativa, que permitiu guiar a investigação baseada num Estudo de Caso.



2. Uniformização das Estruturas das EABAST das UB - Análise das Entrevistas Semiestruturadas

A investigação poderá contribuir para a sensibilização da importância da uniformização das EABAST das UB, e assim, dotar e acrescentar valor ao objetivo principal da FAP. Neste contexto, as entrevistas efetuadas na investigação realçam as posições dos Comandantes das EABAST das UB da FAP.

Perdigão (2017) referiu que “desde logo, pela existência de procedimentos sustentados e replicados em todas as UB, que facilitam a integração dos militares a prestar serviço nas EABAST”.

Maceira (2017b) acrescenta que a “uniformização de metodologias e procedimentos irão repercutir-se numa melhor organização de funções e atribuição de responsabilidades, factos esses que permitiram aumentar a qualidade e quantidade das tarefas a realizar. Numa perspetiva futura uma estrutura uniforme permite também uma gestão de carreiras mais adequada e que vá ao encontro das necessidades da organização e dos objetivos individuais a atingir”.

Segundo Teixeira (2017b) “irá permitir um maior intercâmbio de processos e uma melhoria, procurando implementar (copiar) os métodos mais eficientes em uso. Na questão da formação de pessoal, que melhora em muito com a uniformização”.

E por fim Nunes (2017b) complementa “ao trabalharem com a mesma estrutura quando houver movimentação de pessoal o período de adaptação será quase nulo, o que é uma mais-valia para a EABAST, principalmente numa altura que nos debatemos com falta de RH. Outro benefício é que há muito material a ser movimentado entre as EABAST e assim os processos seriam idênticos”.

Conforme suprarreferido, proceder-se-á seguidamente à análise dos dados obtidos a partir da realização de entrevistas semiestruturadas e que tem como objetivo último a resposta à PP.

2.1. A Contribuição do Sistema de Gestão da Qualidade

Relativamente ao SGQ, o SGQA partilha os mesmos valores da organização, sendo considerado per si uma ferramenta de gestão focada, dentro do seu âmbito para a missão geral da FAP:

Santos (2017) refere que o “SGQ da responsabilidade do CLAFA denomina-se como SGQA. É um Sistema que integra no seu âmbito as atividades que tem impacto na qualida-



de da manutenção dos sistemas de armas, na certificação de aeronavegabilidade e na aquisição de novas capacidades”.

De acordo com Santos (2017) “o SGQA permite desenvolver melhorias em todo o espectro do seu âmbito, a todos os níveis, quer seja em termos de eficácia ou de eficiência”, e acrescenta que “a implementação de ações corretivas desenvolvidas após os resultados das auditorias internas da qualidade ou das propostas de melhoria identificadas por qualquer pessoa são uma ferramenta poderosa no desenvolvimento da melhoria contínua que qualquer organização ambiciona”.

Santos (2017) justifica que “tal pode ser verificado no RFA 400-1, onde pode ser verificada que a política do SGQA se encontra orientada aos quatro vetores considerados estruturantes do sistema: orientação para a missão, melhoria contínua, descentralização das responsabilidades e envolvimento das pessoas”, e concretiza “nesse sentido considero que o mapeamento dos processos, poderá contribuir para que a organização consiga identificar concretamente as suas reais necessidades, as suas lacunas e oportunidades de melhoria, e assim contribuir de uma forma sustentada para a estrutura que melhor se adequa às necessidades”.

Conclui-se que, para a PD1: Em que medida é que a estrutura do SGQ da FAP conseguirá implementar normas e dar resposta às novas estruturas das EABAST?

Considera-se existir contribuição suficiente para validação da H1, podendo-se deduzir que a estrutura do SGQ poderá permitir a normalização e adequação dos procedimentos a uma nova estrutura das EABAST, e contribuir de forma sustentada para a resolução das necessidades da futura estrutura.

2.2. O Desenvolvimento dos Sistemas de informação

No que concerne aos SI da FA, existem três componentes: financeira, recursos humanos e logística, em indicadores que importa avaliar, porquanto por meio da componente logística:

Segundo Pessanha (2017) “na área logística, a perspetiva futura passa por consolidar o módulo da logística no Sistema Integrado de Gestão (SIG), implementar as funcionalidades prevista no Plano Diretor dos Sistemas de Informação da Força Aérea para a Plataforma Única de Sistemas de Informação - Módulo de Gestão de Manutenção o (PLUS-MGM) e criar um interface único entre os SI internos e o SIG”.

Atualmente verifica-se que a “confiabilidade dos resultados...demonstram a qualidade dos SI utilizados no desenvolvimento dos processos inerentes à cadeia de abastecimento” (Pessanha, 2017).

Por outro lado, Ferreira (2017) refere que, “o Plano Diretor dos Sistemas de Informação da Força Aérea, para o triénio 2016-2018 destaca diversas conclusões e indicações para o futuro, nomeadamente:

- A Visão futura dos SI – que corresponde a um conjunto de SI que estarão no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN), nomeadamente a componente financeira, os RH e a componente logística; e um conjunto de SI considerados críticos”:

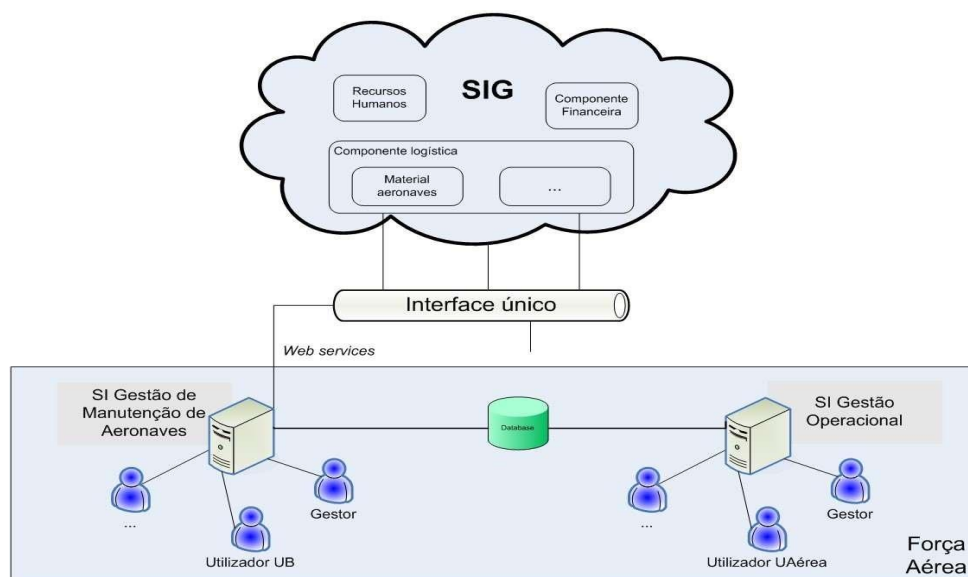


Figura 3 - Visão Futura dos SI da Força Aérea
Fonte: Plano Diretor da Força Aérea Triénio 2016-2018, 2015

Ferreira (2017) acrescenta que, “no entanto, fruto de sucessivos atrasos, ainda não se encontra numa fase de maturidade final no que concerne à utilização do sistema por parte da FA. Na realidade, está em fase de implementação a componente de RH e vencimentos, estando prevista a sua operacionalização. Falta ainda consolidar o módulo de logística, nomeadamente no que concerne ao material aeronáutico”.

Relativamente a este último ponto diz Ferreira (2017) “torna-se necessário tomar decisões de fundo, dado que os SI que suportam a cadeia logística do material aeronáutico já há muito que ultrapassaram a sua vida útil, tornando-se assim imperiosa a sua rápida substituição. Caso não haja resposta atempada por parte do SIG para a já mencionada consolidação do módulo logístico, deverá ser equacionado o desenvolvimento interno de um novo módulo de gestão do citado material”.



Segundo Ferreira (2017) e Pessanha (2017), relativamente aos sistemas internos da Força Aérea, agregados no denominado PLUS da FA, destacam-se dois grandes sistemas: o SI de Gestão da Manutenção de Aeronaves, denominado de Módulo de Gestão da Manutenção, que já se encontra em produção, embora ainda não tenha terminado todo o seu desenvolvimento; e o SI da Gestão Operacional cujo desenvolvimento está previsto para o próximo triénio. Relativamente a este último existe a possibilidade de ser desenvolvido através de uma parceria externa com base no programa Portugal 2020.

Conclui-se que, para a PD2: De que forma é que os atuais SI são integráveis e adequados às exigências das existentes e futuras funções?

Considera-se existir contribuição suficiente para a validação da H2, de acordo com o desenvolvimento de projetos futuros de valor acrescido.

2.3. O Impacto na Gestão dos RH

Com a uniformização das EABAST das UB, o impacto que recai na gestão dos RH será superado através do desenvolvimento pessoal e profissional, que é o elemento facilitador e estimulador da consecução da eficácia organizacional. A importância preponderante desse pilar enquadra-se na abordagem humanística de tratar os problemas da organização, o que permitirá a validação da H3.

O comprometimento e integração dos RH com os objetivos da Esquadra, de acordo com Teixeira (2017a) afirma “Sem qualquer tipo de dúvida, há um compromisso evidente que se revela na forma ativa como desempenham as funções que lhe estão atribuídas”.

No que diz respeito ao quantitativo do módulo de RH, Maceira (2017a) referiu que estes “estão abaixo do módulo e são insuficientes. A missão é cumprida no seu essencial devido aos militares que constituem a Esquadra terem interiorizado que o momento que vivemos é particularmente difícil, e assim sendo a superação não poderá ser uma escolha, mas sim uma necessidade imperativa”.

O destaque que se pretende no desenvolvimento e formação das capacidades técnicas e profissionais dos RH, que fazem parte do efetivo das EABAST. Nunes (2017a) salientou que “a formação é adequada e desenvolvida constantemente, é executada através do princípio “*on job training*” e com base na doutrina em atualização do RAMFA”.



Assim, considera-se que a otimização dos recursos escassos existentes seja adequada às novas exigências, assim como a formação que se deduz que seja atualizada e adequada às novas tarefas.

No que concerne às ferramentas necessárias para desenvolver a atividade, a visão futura dos SI – que corresponde a um conjunto de SI que estarão no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional deverão simplificar as tarefas existentes, e acrescentar valor na atualização da informação centralizada e necessária para a execução da função logística abastecimento.

Nas abordagens anteriores ficou provado que o empenho e dedicação dos profissionais que servem a FA e as EABAST será fundamental para assimilar e enfrentar com afinco as novas exigências, e conseguir atingir com níveis de performance a validação da terceira hipótese, podendo-se deduzir que se valida a H3, com resposta para a PD3: De que forma o módulo de efetivos ao nível de RH estará adequado às funções necessárias para cumprimento da missão?

Para obter resposta à PP: De que forma é que as estruturas das EABAST podem ser uniformizadas?

A PP foi validada, através da validação das três PD, com realce para o SGQ ao permitir a normalização e adequação dos procedimentos a uma nova estrutura das EABAST, para os SI existentes por serem integráveis e adequados às exigências pretendidas, e finalmente porque o módulo de RH estar adequado para as funções necessárias para o cumprimento da missão.



3. Nova estrutura das EABAST das UB da FA

3.1. Proposta de implementação

Embora regidas pelo mesmo manual RFA-415-1 (B) RAMFA, as EABAST das diversas UB têm tendência a “ajustá-lo” à sua própria realidade. Assim, nas Unidades Operacionais e devido à importância da sua missão existe uma maior pressão para que, as EABAST tenham uma maior capacidade de resposta.

Segundo Nascimento (2017), “a revisão do RAMFA é um dos objetivos importantes que a Divisão de Recursos do EMFA está prestes a concretizar com sucesso”, esta revisão da doutrina irá implicar grandes alterações ao nível da finalidade do Regulamento.

Os regulamentos da FAP têm que ser atualizados em concordância, de modo a estabelecerem estruturas e normas uniformes, uma das atualizações de primordial importância surge no capítulo 1 do RAMFA, que passará a compreender a seguinte doutrina:

O RAMFA, em concordância com o RFA 303-4 (A), organização do CLAFA, estabelece as normas de obtenção, receção, aumento à carga, armazenagem, conservação, inventário, inspeção, distribuição, reparação e abate de **todo o material da FA** (a doutrina atual do RAMFA, refere com exceção dos meios materiais de intendência). Estas normas são especialmente destinadas ao apoio, no domínio do material, dos diversos órgãos da FA mas, sob reserva da definição de linhas especiais de abastecimento e evacuação, são plenamente aplicáveis a comandos e unidades operacionais eventualmente constituídas, desde que dotadas dos indispensáveis serviços e subunidades destinadas à gerência dos assuntos de material, correspondentes aos considerados neste Regulamento.

As alterações doutrinárias afetarão o Regulamento das Bases Aéreas, RFA 305-1 (B), (referência para os Manuais do Comando Aéreo (MCA) que foram elaborados e aguardam promulgação superior), que estabelece a regulamentação aplicável na organização das Bases Aéreas definindo e apresentando os conceitos doutrinários, as estruturas, as competências e as dependências aplicáveis.

Os Regulamentos anteriormente referidos são pilares fundamentais para a implementação da estrutura uniforme de EABAST, que se pretende de implementar:

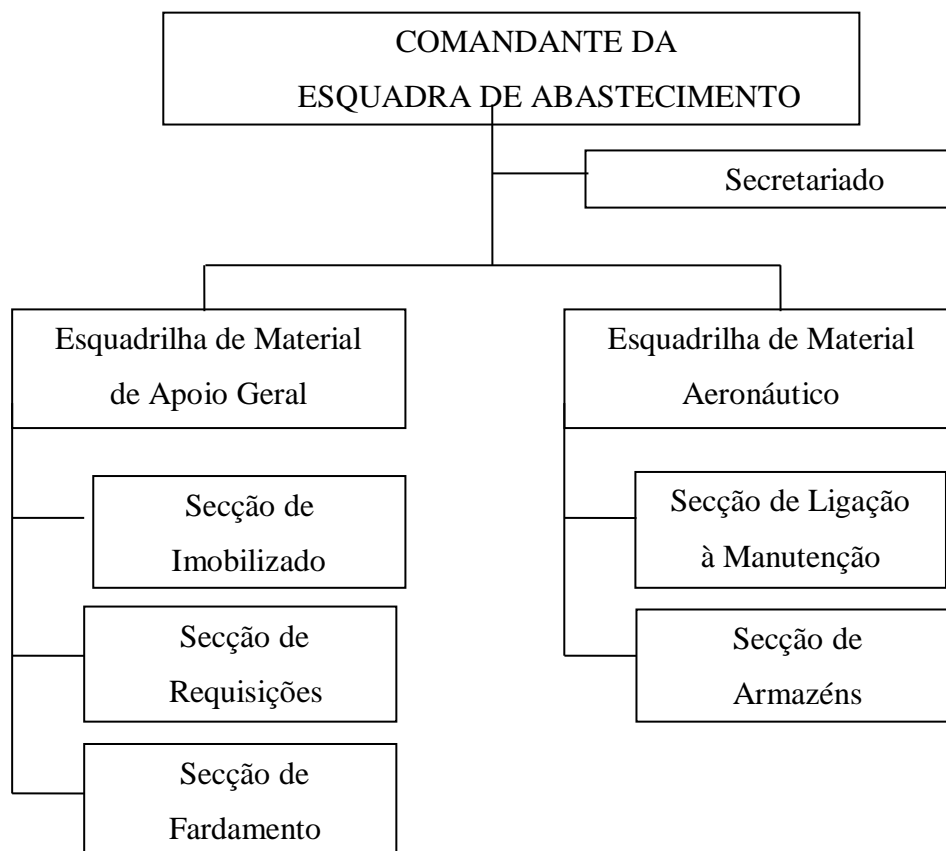


Figura 4 - Organograma da EABAST

Fonte: Autor, 2017

No capítulo que agora finda o autor apresentou a nova Estrutura para a Esquadra de Abastecimento com duas novas Esquadrilhas, a de Material de Apoio Geral, e a de Material Aeronáutico. Destaca-se na Esquadrilha de Material de Apoio Geral a introdução da Secção de Requisições com funções mais abrangentes através da gestão de todo o material de expediente e limpeza, elemento importante e facilitador nas relações da Esquadra de Abastecimento com as restantes subunidades, e da Secção de Fardamento fator contributivo para uma melhor prestação de serviços nesta área de primordial importância para todos os militares. Outro dado de relevo, mas relativo à Esquadrilha de Material Aeronáutico é a existência da Secção de Armazéns que terá funções acrescidas, das quais se destacam a gestão dos produtos químicos e a receção de todo o material da cadeia de abastecimento que anteriormente circulava pelo Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA) que foi transferida recentemente para as UB.



3.2. Matriz SWOT aplicada à nova estrutura de EABAST apresentada no ponto anterior

Esta matriz comporta dois níveis distintos mas complementares: a *vertente externa* que, no âmbito em que nos situamos inclui o meio envolvente, o mercado em que a Empresa atua, a sua concorrência e o mercado de trabalho e a *vertente interna* a qual compreende a caracterização do *portfólio* de atividades da Empresa, a análise das suas performances, a sua estrutura e organização e, ainda, os recursos que lhe estão afetos para o desempenho da sua atividade.

Quadro 1 – Matriz SWOT – Ambiente Interno EABAST

Fonte: Autor, 2017

MATRIZ SWOT – AMBIENTE INTERNO	
Organização:	FAP-EABAST
Strengths (Forças): vantagens competitivas da Esquadra/ pontos positivos do processo interno	
	Pontos Fortes
1	Reduzir ineficiências internas
2	Redução do tempo de ciclo da cadeia de abastecimento
3	Focalização na satisfação das necessidades das subunidades
4	Melhor aproveitamento dos RH
5	Ganhos de tempo com a eliminação de tarefas duplicadas
6	Controlo mais eficiente de todos os processos
7	Maior capacidade de resposta para as urgências de fornecimento de material
8	Tarefas especializadas aumentam a eficiência dos processos
9	Maior facilidade na atribuição de responsabilidades
10	O material será controlado pela EABST desde a sua entrada na Unidade
Weaknesses (Fraquezas): vulnerabilidades da Esquadra / pontos a melhorar no processo interno	
	Pontos Fracos
1	Alta rotatividade dos militares
2	Reação adversa à mudança
3	Dificuldades de implementação em virtude das mentalidades estarem muito presas a antigos processos
4	Fraca sensibilidade para o critério da polivalência de funções
5	Número vasto de SI em produção
6	Parque informático de postos de trabalho desatualizado
7	Falta de manuais, circulares e diretivas técnicas
8	Inexistência de formação contínua para os profissionais
9	Infraestruturas inadequadas para fazer face às novas estruturas das EABAST
10	Falta de maturidade dos processos internos



Quadro 2 - Matriz SWOT – Ambiente Externo EABAST

Fonte: Autor, 2017

MATRIZ SWOT – AMBIENTE EXTERNO	
Organização:	FAP-EABAST
Opportunities (Oportunidades): forças externas que são favoráveis / esta fora da Esquadra e traz vantagem competitiva	
	Oportunidades
1	Fatores de atratividade para o exterior da EABAST, de modo a servir e criar valor - vantagem competitiva
2	Olhar para a cadeia de abastecimento como um todo, ao invés de se manter uma visão focalizada internamente
3	Maior capacidade de integração da informação e planejamento
4	Possibilidade para melhorar e assegurar a integração dos sistemas de informação existentes
5	Incentivar a adequar as normas Sistema de Gestão da Qualidade às novas tarefas implementadas
6	Motivação na consecução dos objetivos da EABAST e da cadeia de abastecimento para perseguir a gestão de excelência que se ambiciona
7	Crescente integração da cadeia de abastecimento através do alinhamento estratégico, vantagens competitivas e performances das EABAST das Unidades Base
8	Aprofundar o desenvolvimento da logística com o intuito de se obterem ganhos de eficiência e competitividade sob o ponto de vista financeiro, quer sob o ponto de vista operacional
9	Conseguir ultrapassar os paradigmas do relacionamento confrontacional entre elos influente na cadeia logística
10	Encurtar a cadeia de abastecimento através da concentração de parcerias (Subunidades -clientes, fornecedores e prestadores de serviços logísticos)
Threats (Ameaças): obstáculos externos / esta fora da Esquadra e pode comprometer os resultados	
	Ameaças
1	Módulo de efetivos reduzidos
2	Fraca qualidade da formação
3	Dificuldades de promoção na carreira
4	Sistemas de informação inadequados às novas funções
5	Necessidade de adequar as novas funções aos princípios do Sistema da Gestão da Qualidade
6	As exigências crescentes por parte das Subunidades, ao sentirem mais credibilidade das EABAST
7	Pressões ambientais ao desafiarem os conceitos da cadeia de abastecimento atual
8	Cortes orçamentais
9	A desatualização da doutrina dos manuais e publicações
10	Necessidade da visão integrada da logística



3.3. Conclusões da matriz SWOT

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 5 - Conclusões da Matriz SWOT

Fonte: Freire, 1997

Na sequência do diagnóstico efetuado, ressalta uma síntese de todas as variáveis externas (oportunidades e ameaças) e internas (forças e fraquezas) às EABAST que exercem uma influência determinante no desenvolvimento e otimização das estratégias a adotar.

- **Estratégias Oportunidades vs Forças** – Tirar o máximo partido das forças detetadas, como a redução do tempo de ciclo da cadeia de abastecimento, o melhor aproveitamento dos RH e um controlo mais eficiente de todos os processos. Aproveitar ao máximo as oportunidades com possibilidade para melhorar e assegurar a integração dos sistemas de informação existentes, e consequentemente incentivar e adequar as normas SGQ às novas tarefas implementadas.

- **Estratégias Oportunidades vs Fraquezas** – Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos das fraquezas, nomeadamente a reação adversa à mudança, a fraca sensibilidade para o critério da polivalência de funções e o parque informático de postos de trabalho desatualizado. Em simultâneo aproveitar as oportunidades de uma maior capacidade de integração da informação e planeamento, e se consigam ultrapassar os paradigmas do relacionamento confrontacional entre elos influente na cadeia logística.

- **Estratégias Ameaças vs Forças** – Tirar o máximo partido das forças, como a focalização na satisfação das necessidades das subunidades, ganhos de tempo com a eliminação de tarefas duplicadas e numa maior facilidade na atribuição de responsabilidades. Minimizando os efeitos das ameaças detetadas como o módulo de efetivos reduzido e as exigências crescentes por parte das subunidades ao sentirem mais credibilidade das EABAST.



- **Estratégias Ameaças vs Fraquezas** – Minimizar ou ultrapassar as fraquezas, como a alta rotatividade dos militares, a inexistência de formação contínua para os profissionais e Infraestruturas inadequadas para fazer face às novas estruturas das EABAST. Tanto quanto possível fazer face às ameaças, nas dificuldades de promoção na carreira, cortes orçamentais e desatualização da doutrina dos manuais e publicações.

Como se pode verificar, a matriz SWOT é uma ferramenta que auxilia a Organização na tomada de decisão ao permitir maximizar as oportunidades do ambiente em torno das forças da Organização, minimizando as fraquezas e reduzindo os efeitos das fraquezas e das ameaças.



Conclusão

Ao longo da história o ser humano foi adquirindo novas competências e habilidades de forma a poder sobreviver. Tal como acontece com o ser humano, também as organizações têm a necessidade de se adaptar de forma a poderem “sobreviver” num mundo cada vez mais competitivo e exigente. A FAP é também uma organização, que embora não tenha de competir com outras, tem necessidade de se adaptar para poder acompanhar todas as mudanças que se vão dando ao longo dos tempos.

No que respeita à logística nas Forças Armadas, esta desempenhou um papel fulcral durante a Segunda Guerra Mundial, tendo sido responsável por fomentar esta atividade no setor civil. As organizações públicas ligadas à logística conseguiram aplicá-la à sua realidade introduzindo-lhe melhorias em conformidade com a evolução das necessidades, das tecnologias e das exigências do mercado. Da mesma forma, que as organizações privadas tiraram proveito das práticas militares, ao nível da logística, também as organizações militares podem obter benefícios, com a implementação de teorias e práticas aplicadas na gestão de organizações privadas.

A organização pode também ser vista como um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Este conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima de uma organização é necessário existir capacidade inovadora. Desta capacidade surgem fatores importantes como:

- A adaptabilidade, ou seja, ter a proficiência de reagir e resolver problemas;
- O senso de identidade, que consiste em possuir o conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização;
- Uma compreensão e partilha dos seus objetivos com todos os seus membros.

Saliente-se o facto que os RH são o capital mais importante no seio de uma organização, e os RH que desenvolvem a sua atividade nas EABAST demonstram diariamente o seu desagrado, a sua desmotivação e por vezes incompreensão pela insuficiência de meios preponderantes para a consecução da sua atividade profissional.

A introdução de novas tecnologias de informação ajuda a agilizar processos, com o objetivo de colmatar lacunas que se possam evidenciar ao nível dos RH.



Perante a situação vivida ao nível das EABAST das UB, a redução de RH é evidente, as EABAST estão desfalcadas, e uma das fortes razões pode recair no facto de alguns elementos da especialidade estarem a desempenhar funções noutras áreas da UB.

Os problemas apresentados levam-nos a pensar que conceitos abordados anteriormente como o *Downsizing* o *Empowerment*. O *Downsizing*, sendo uma técnica que permite tornar uma empresa mais ágil reduzindo burocracias, facilita a execução de processos contribuindo para uma comunicação mais eficaz. Já o *Empowerment*, conceito relacionado com a descentralização de poderes, não implicando a perda de poder por parte das chefias permite o estímulo dos funcionários para a tomada de decisões, beneficiando a organização através de pessoas motivadas e confiantes que produzem mais e melhor. Estas técnicas podem e devem ser aplicadas ao nível das EABAST.

De realçar como referência, o terceiro quadrante da figura 1 do presente trabalho. Fazer eficientemente o que deve ser feito na ótica da reengenharia é a situação ideal a ser implementada. Este será o objetivo final por um projeto de reengenharia.

Numa organização onde todos os seus processos se encontram dentro das características evidenciadas anteriormente, tal significa que foram atingidos todos os objetivos deste tipo de ação, ou seja, a organização encontra-se a operar eficientemente em todas as suas vertentes.

A conjugação de fatores como, processos fragmentados, redundantes, e desnecessários, implicam a perda de tempo e o desperdício de recursos humanos. Estas perdas resultam numa má Gestão do Circuito de Abastecimento, com consequências negativas no que concerne ao apoio logístico às diversas subunidades.

Com vista à introdução de melhorias significativas surge a necessidade de reformular a atual estrutura das EABAST das UB, dando foco a uma nova estrutura uniforme que tenha em atenção os escassos recursos disponíveis, e alicerçado com bases sólidas para suportar as inovações e constantes dinamizações das tarefas logísticas. A EABAST passaria a dispor de duas esquadrilhas, a de Material de Apoio Geral e Material Aeronáutico, em que as suas missões, composições e responsabilidades estão descritas no anexo A do presente TII.

Embora a FAP não vise o lucro, não implica que, não possamos reduzir custos, ou mesmo presentear os nossos clientes com um serviço de qualidade.

Tendo em vista a resolução deste problema definiu-se a seguinte PP: De que forma é que as estruturas das EABAST podem ser uniformizadas?



Sustentada pelos seguintes OE da investigação, que pretendem resolver potenciais deficiências:

- OE1 - Identificar o estado atual da estrutura a modificar;
- OE2 - Avaliar a eficácia vs eficiência da atual estrutura;
- OE3 - Verificar pontos de melhoria na atual estrutura;
- OE4 – Avaliar a viabilidade de interligação dos sistemas de informação (SI) existentes;
- OE5 - Propor um modelo de ação para se alterar da atual estrutura para a nova estrutura.

O desenvolvimento do TII assentou em análise documental, entrevistas exploratórias e experiências profissionais que permitiram desenvolver a investigação.

Assim, no primeiro capítulo foi apresentado o produto da fase exploratória. Neste contexto foi efetuada a revisão da literatura, onde se inseriu o desenvolvimento teórico, fazendo-se um paralelismo entre a logística militar e empresarial. Neste contexto foi apresentado o conceito de reengenharia, parâmetros e vertentes fundamentais para aplicação do conceito.

No segundo capítulo, a partir do quadro teórico apresentado e tendo em vista a satisfação dos objetivos e a resposta à PP, definiu-se o modelo de análise da investigação no domínio conceptual e metodológico. No domínio conceptual considerou-se necessário subdividir a PP em três PD para as quais se apresentaram três hipóteses que consistem em respostas provisórias, cujos conceitos foram identificados e desconstruídos (Apêndice A – Mapa conceptual).

No domínio metodológico utilizou-se um raciocínio hipotético-dedutivo que surge das leituras preliminares e das 9 entrevistas exploratórias. Estas permitiram desvendar a realidade, adotando-se no domínio metodológico uma estratégia qualitativa, com o objetivo de alcançar um entendimento mais profundo e subjetivo do objeto de estudo.

No que diz respeito ao SGQ, foi possível validar a H1: O SGQA da FA apresenta objetivos alinhados com a política estruturante baseada em quatro vetores fundamentais, com elevado contributo e benefícios na implementação e aplicação de normas, com o intuito de contribuir de forma sustentada para a resolução das necessidades da futura estrutura, respondendo-se assim à PD1 – Em que medida é que a estrutura do SGQ conseguirá implementar normas e dar respostas às novas estruturas das EABAST?



No que concerne aos SI, existem três componentes: financeira, RH e logística, em indicadores que importa avaliar, porquanto por meio da componente logística se efetuará a validação da H2: Através de pressupostos integráveis e adequáveis, cuja validação permitirá responder à PD2: De que forma é que os atuais SI são integráveis e adequáveis às exigências das existentes e futuras funções?

Por fim, no que diz respeito ao impacto que recai na gestão dos RH será superado através do desenvolvimento pessoal e profissional. Este é o elemento facilitador e estimulador da consecução da eficácia organizacional. A importância preponderante deste pilar enquadra-se na abordagem humanística de tratar os problemas da organização, e permite validar a H3: cuja validação permitirá responder à PD3: De que forma é que o módulo de efetivos ao nível de RH estará adequado às novas funções a implementar?

Validadas as três hipóteses, que respondem às três PD, obteve-se resposta à PP: De que forma é que as EABAST podem ser uniformizadas?. Tal é possível, pois os benefícios da nova estrutura de ABAST estão alinhados com os objetivos da FA, a sua integração organizacional e funcional é viável.

As quatro entrevistas efetuadas aos Comandantes das EABAST das UB da FAP, sustentam e confirmaram a importância de existir uma estrutura uniformizada. Tendo-se, pelo exposto, atingido os objetivos geral e específicos definidos.

No terceiro e último capítulo, efetuou-se a apresentação da nova estrutura, onde foi apresentada uma matriz SWOT apontando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades evidenciadas com esta nova implementação.

Apesar da sua importância, o presente TII agrega limitações significativas, externamente impostas e motivadas pelos seguintes fatores:

- O número de palavras admissível impossibilitou a obtenção duma investigação mais abrangente, comprometendo assim a possibilidade de abordagem de aspetos adicionalmente relevantes, os quais constituir-se-iam numa mais-valia para a investigação;
- Limitações ao nível do espaço, ao abordar o estudo exclusivamente às EABAST das UB;
- Em termos de conteúdo limitou-se ao estudo da uniformização da estrutura que poderá dar melhor resposta aos processos existentes nessas EABAST, com referência à gestão do material de fardamento, limpeza, expediente, produtos químicos e receção de todo o material da cadeia de abastecimento que anteriormente circulava pelo Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA) e que foi transferida recentemente para as UB.



Subsequentemente às limitações assinaladas considera-se recomendável que, a investigação possa contribuir para a sensibilização da sua importância e deixe em aberto margem para pesquisas futuras.

A revisão do RAMFA vai fomentar e proporcionar às EABAST responsabilidades na gestão de todo o material, em detrimento da atual doutrina que exclui do âmbito o material de intendência. Esta importante alteração significa que, a especialidade tem que preparar o futuro, antecipando-se às futuras propostas de implementação, no que concerne à gestão dos géneros alimentícios, combustíveis e equipamentos de Voo.

A presente investigação, no seu capítulo primeiro apresenta o conceito de reengenharia, onde aborda parâmetros e vertentes fundamentais para a sua aplicação, que podem ser de primordial importância para futuras e complementares investigações, e fazer face a profundas alterações no contexto acima referidas.



Bibliografia

- Alves, M. L. *A Reengenharia dos Processos de negócios*. Lisboa: Texto Editora, 1995.
- Carvalho, J. M. C. *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- Carvalho, J. M. C. *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.
- EMFA, Março 1994. *Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea*. RFA 415-1 (B), Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- EMFA, Fevereiro 1999. *Regulamento das Bases Aéreas*. RFA 305-1 (B), Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- EMFA, Dezembro 2013. *Regulamento do Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade*. RFA 400-1, Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- EMFA, Outubro 2013. *Regulamento da Organização do CLAFA*. RFA 304-1 (A), Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- FAP, 2016 *Relatório de Gestão*. Alfragide: Direção de Finanças.
- Ferreira, R., 2017, *Conferências de Chefes de Divisão do EMFA*. In: Instituto Universitário Militar, 03 de fevereiro de 2017. Pedrouços: IUM.
- Fortin, M. F., 2003. *O Processo de investigação: da concepção à realização*. 3.^a Edição. Loures, Lusociência.
- Freire, A. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 1.^a Edição - Setembro de 1997: Editorial Verbo – Lisboa/São Paulo.
- IESM, 2012 *Processo de Ensino-Aprendizagem - NEP / ACA - 004*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015a. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Trabalhos de Investigação - NEP / ACA - 10*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015c. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM - NEP / ACA 018*. Lisboa: IESM.
- Maceira, J., 2017a. Entrevista semiestruturada: *Recursos Humanos*. Montijo, 16 de março de 2017.
- Maceira, J., 2017b. Entrevista semiestruturada: *Uniformização das Esquadras de Abastecimento*. Montijo, 23 de janeiro de 2017.
- Nascimento, A., 2017, *Conferências de Chefes de Divisão do EMFA*. In: Instituto Universitário Militar, 03 de fevereiro de 2017. Pedrouços: IUM.



- Nunes, M., 2017a. Entrevista semiestruturada: *Recursos Humanos*. Beja, 07 de maio de 2017.
- Nunes, M., 2017b. Entrevista semiestruturada: *Uniformização das Esquadras de Abastecimento*. Beja, 23 de janeiro de 2017.
- Perdigão, M., 2017. Entrevista semiestruturada: *Uniformização das Esquadras de Abastecimento*. Monte-Real, 06 de janeiro de 2017.
- Pessanha, L., 2017. Entrevista semiestruturada: *Sistemas de Informação*. Alfragide, 16 de março de 2017.
- Quivy, R, Campenhoudt, LV, 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a Edição. Lisboa: Gradiva.
- Santos, P., 2017. Entrevista semiestruturada: *Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade*. Alfragide, 27 de janeiro de 2017.
- Teixeira, J., 2017a. Entrevista semiestruturada: *Recursos Humanos*. Sintra, 04 de maio de 2017.
- Teixeira, J., 2017b. Entrevista semiestruturada: *Uniformização das Esquadras de Abastecimento*. Sintra, 30 de janeiro de 2017.
- Triviños, A., 2001. *Bases Teórico-Metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais*. 2^a ed. Porto Alegre: Ritter dos Reis.



Anexo A – Competências da nova estrutura de Esquadra de Abastecimento

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

Missão.

A Esquadra de Abastecimento (EABAST) tem por missão executar a Função Logística Abastecimento, com vista a obter, distribuir, armazenar e gerir as existências de todo o material necessário à prontidão operacional da Unidade.

Competências.

À Esquadra de Abastecimento compete:

- Controlar os níveis de stock de material aeronáutico de forma a evitar ruturas que ponham em risco a consecução da missão primária da Unidade;
- Fornecer com oportunidade, recorrendo ao material armazenado ou promover a aquisição de bens e serviços para satisfação das necessidades apresentadas pelas diversas subunidades da Unidade;
- Assegurar a conservação e a inspeção do material armazenado nas condições recomendadas pelo fabricante ou preconizadas superiormente, atendendo aos padrões de segurança e higiene no trabalho e aos programas de prevenção de acidentes estabelecidos;
- Alertar o Comando do Grupo para deficiências de planeamento e programação sempre que sejam visíveis ao nível de execução no respeitante à convergência requisição/satisfação/necessidades;
- Elaborar propostas para aquisição atempada do material necessário à satisfação das requisições que lhe forem apresentadas e receber e aumentar à carga os artigos adquiridos pela Unidade;
- Elaborar, controlar e apresentar superiormente os planeamentos de materiais necessários às várias subunidades, despoletados a nível da Unidade ou de acordo com as normas estabelecidas pelas Direções Técnicas;
- Contribuir para a eficiência do circuito de reparáveis permitindo, ao seu nível, uma rápida regeneração do potencial do material em estado reparável;
- Gerir os meios humanos ao seu dispor e estabelecer os detalhes de serviço que permitam uma coordenação eficaz entre os órgãos da Esquadra, de forma a garantir o cumprimento da missão;
- Elaborar os planeamentos de necessidades anuais de acordo com as normas estabelecidas pelas Direções Técnicas;
- Supervisionar as atividades desenvolvidas pela Esquadra, o cumprimento dos regulamentos, diretivas, normas e mais disposições em vigor, assegurando que não existam distorções ou erros de procedimento;
- Manter em permanência estreitas relações técnicas de contacto e esclarecimento com todos os órgãos da Unidade tendo em vista uma melhor capacidade de resposta às suas solicitações;
- Determinar a elaboração dos documentos necessários que permitam, em tempo oportuno, a análise da atividade da Esquadra.

Estrutura.

A Esquadra de Abastecimento é composta por:

- Comandante da Esquadra de Abastecimento;
- Esquadrilha de Material Apoio Geral;
- Esquadrilha de Material Aeronáutico;
- Secretariado.

Comandante de Esquadra de Abastecimento.

- **Dependência.** O Comandante de Esquadra de Abastecimento depende hierarquicamente do Comandante do Grupo de Apoio.
- **Responsabilidades.** O Comandante da Esquadra de Abastecimento é o oficial responsável pelo cumprimento da missão da Esquadra.
- **Qualificações.** O Comandante da Esquadra de Abastecimento é um Tenente-Coronel ou Major Técnico da Especialidade de Abastecimento (TABST).

Nota: Quando a Esquadra de Abastecimento se constituir como Esquadrilha o seu Comandante será um Capitão ou Oficial Subalterno Técnico de Abastecimento (TABST).



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

Esquadrilha de Material de Apoio Geral.

- **Missão.** É responsável pela gestão e controlo de todo o material de apoio geral, necessário ao bom funcionamento da atividade das várias subunidades que constituem a Unidade Base, bem como controlar o ciclo de vida de todo o imobilizado afeto ao seu património.

- **Competências.** À Esquadrilha de Material de Apoio Geral compete:

- Assegurar a gestão e o controlo de todo o imobilizado da Unidade no decorrer do seu ciclo de abastecimento (Aquisição, Receção, Distribuição, Transferência, Abate e Alienação);

- Proceder à Identificação, Classificação e Receção de todo o material aumentado à carga da Unidade, obedecendo às normas NATO de Catalogação (SUC);

- Registrar e manter atualizado o cadastro dos artigos à carga da Unidade;

- Gerir as existências relativas aos artigos de apoio geral da Unidade;

- Controlar e monitorizar as requisições relativas às necessidades apresentadas pelas Subunidades;

- Promover a obtenção do material do seu âmbito, com vista a uma satisfação rápida e distribuição atempada, nos termos quantitativos e qualitativos determinados pelo Comandante do Grupo de modo a satisfazer as necessidades da Unidade;

- Zelar pelo cumprimento de todas as formalidades legais e processuais inerentes aos processos desenvolvidos na consecução das suas atribuições;

- Fazer a gestão do ciclo de abastecimento do material de higiene e limpeza, desde a manutenção dos níveis de stock, distribuição e controlo de consumos;

- Fazer a gestão do ciclo de abastecimento de todo o material de fardamento;

- Fazer a gestão dos resíduos produzidos na Unidade procedendo à sua alienação de acordo com as normas legais em vigor;

- Executar os procedimentos de higiene e segurança superiormente determinados;

- Fornecer os elementos para a gestão do material de abastecimento do seu âmbito conforme lhe for solicitado e propor medidas que contribuam para melhorar o rendimento do serviço;

- Analisar os recursos humanos disponíveis no sentido de assegurar um equilíbrio entre carga e capacidade de trabalho;

- Executar as operações de abastecimento que lhe forem atribuídas;

- Preservar o material que lhe estiver atribuído;

- Executar as tarefas de gestão conforme determinado pelo Comandante de Esquadra.

Estrutura.

A Esquadrilha de Material de Apoio Geral é composta por:

- Comandante da Esquadrilha de Material de Apoio Geral;

- Secção de Imobilizado;

- Secção de Requisições;

- Secção de Fardamento.

Comandante da Esquadrilha de Material de Apoio Geral.

- **Dependência.** O Comandante da Esquadrilha de Material de Apoio Geral depende hierarquicamente do Comandante da Esquadra de Abastecimento.

- **Responsabilidades.** O Comandante da Esquadrilha de Material de Apoio Geral tem por responsabilidade levar a cabo a missão da Esquadrilha.

- **Qualificações.** O Comandante da Esquadrilha de Material de Apoio Geral é um Capitão ou Oficial Subalterno Técnico de Abastecimento.

Secção de Imobilizado.

- **Missão.** A Secção de Imobilizado tem por missão assegurar a gestão e o controlo de todo o imobilizado da Unidade no decorrer do seu ciclo de abastecimento (Aquisição, Receção, Distribuição, Transferência, Abate e Alienação).

- **Competências.** À Secção de Imobilizado compete:



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

- Proceder ao controlo no Ficheiro de Imobilizado do material distribuído aos Centros de Custo tendo em atenção à sua localização;
- Receber o material devolvido pelos Centros de Custo em estado Utilizável e Incapaz;
- Executar as funções de abastecimento referentes ao Equipamento de Voo, nomeadamente no que concerne à Receção, Distribuição, Transferência e Abate;
- Fornecer listas do material distribuído aos Centros de Custo sempre que solicitado para efeitos de inventariação;
- Proceder a Transferências de artigos entre Centros de Custo;
- Elaborar o processo de Quitação de Material (RAMFA Mod. 24) sempre que houver transferência do responsável de um Centro de Custo;
- Manter atualizado o cadastro dos Artigos de Abastecimento considerados como Imobilizado;
- Conferências de inventário aos Centros de Custo sempre que solicitados pelo Comandante da EABST ou por determinação superior;
- Elaborar o processo de Abate de Material dentro das normas legais em vigor.

Secção de Requisições.

- **Missão.** A Secção de Requisições tem por missão promover a monitorização das requisições dos Centros de Custo, procedendo à Receção, Identificação, Classificação e Distribuição de todo o material solicitado, de forma expedita, nos termos quantitativos e qualitativos determinados pelo Comandante do Grupo de modo a satisfazer as necessidades da Unidade, e ainda garantir o acondicionamento do material de apoio geral que aguarda distribuição, bem como gerir as suas existências registando distribuições e consumos.

- **Competências.** À Secção de Requisições compete:

- Introduzir as Requisições de Compra no SIG após conferência e análise dos dados a inserir em termos de Catalogação;
- Arquivar temporariamente as Requisições de Compra dos Centros de Custo;
- Verificar diariamente os Pedidos de Compra autorizados;
- Proceder à receção qualitativa e quantitativa de todo o material de apoio geral oriundo do Mercado Local bem como da Corrente Geral de Abastecimento;
- Validar e certificar as faturas que estiverem conforme os Pedidos de Compra e envia-las para a Esquadra de Administração e Intendência;
- Coordenar com a Secção de Aquisições a resolução de anomalias detetadas aquando da Receção do material adjudicado;
- Identificar, Classificar e Catalogar todos os artigos propostos para aquisição;
- Solicitar a Catalogação dos artigos que não dispõem de NNA atribuído no SIG ou fazer o pedido de Extensão para o Centro Logístico nos casos aplicáveis;
- Convocar os responsáveis pelos Centros de Custo para a entrega do material rececionado ou, em caso de disponibilidade, fazer a entrega no local de destino obtendo a assinatura do responsável;
- Proceder ao armazenamento do material de apoio geral conforme as normas estabelecidas;
- Efetuar a distribuição do material consoante as requisições emanadas pelas subunidades e superiormente autorizadas;
- Gerir o Ciclo de Abastecimento do material de expediente e de higiene e limpeza, desde a manutenção dos níveis de stock à distribuição e controlo de consumos.

Secção de Fardamento.

- **Missão.** A Secção de Fardamento tem por missão gerir as existências dos artigos de fardamento de forma a suprir as necessidades do pessoal militar e civil da Unidade.

- **Competências.** À Secção de Fardamento compete:

- Gerir as existências de material de fardamento de forma a evitar ruturas no seu fornecimento;
- Fazer os pedidos de transferência de material atempadamente a fim de repor os níveis de stock estabelecidos;
- Fazer a receção qualitativa e quantitativa do fardamento distribuído à Unidade;
- Manter em condições de utilização todo o material de fardamento armazenado;
- Elaborar planeamento de distribuição anual para o fardamento a ser distribuído por conta do Estado;



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

- Controlar e atualizar a dotação de fardamento de cada militar;
- Proceder ao fornecimento de fardamento sem dispêndio para a Fazenda Nacional mediante entrega do recibo de tesouraria ou por desconto no vencimento.

Esquadrilha de Material Aeronáutico

- **Missão.** A Esquadrilha de Material Aeronáutico tem por missão prover todo o material aeronáutico necessário à consecução da missão primária da Unidade.

- **Competências.** À Esquadrilha de Material Aeronáutico compete:
 - Gerir e monitorizar as requisições elaboradas pelas Manutenções (MA);
 - Monitorizar os indicadores de gestão (Nível de Stock e Ponto de Reabastecimento) referente ao material existente em Armazém de forma a evitar ruturas no fornecimento de material às MA;
 - Assegurar o inventário permanente do armazém;
 - A Assegurar o acondicionamento e a armazenagem de todos os artigos e sobressalentes necessários ao apoio logístico dos Sistemas de Armas afetos à Unidade;
 - Fazer a receção qualitativa e quantitativamente todos os artigos em estado utilizável fornecidos para satisfação de requisições bem como aqueles que forem diretamente distribuídos pelas Entidades Gestoras;
 - Fazer a receção qualitativa e quantitativamente o material recebido das subunidades em estado reparável e destinado à reparação, atendendo à sua conformidade documental;
 - Gerir e monitorizar o Circuito de Reparáveis;
 - Gerir o circuito de abastecimento de publicações técnicas da Unidade;
 - Executar os procedimentos de higiene e segurança superiormente determinados;
 - Executar as tarefas de gestão consoante for determinado pelo Comandante de Esquadra;
 - Fornecer os elementos para a gestão do material de abastecimento conforme lhe for solicitado e propor medidas que no seu âmbito contribuam para melhorar a eficácia do serviço.

Estrutura. A Esquadrilha de Material Aeronáutico é composta pelo:

- Comandante da Esquadrilha de Material Aeronáutico;
- Secção de Armazéns;
- Secção de Ligação à Manutenção.

Comandante da Esquadrilha de Material Aeronáutico.

- **Dependência.** O Comandante da Esquadrilha de Material Aeronáutico depende hierarquicamente do Comandante da Esquadra de Abastecimento.

- **Responsabilidades.** O Comando da Esquadrilha de Material Aeronáutico é responsabilidade pela missão da Esquadrilha.

- **Qualificações.** O Comandante da Esquadrilha de Material Aeronáutico é um Capitão ou Oficial Subalterno Técnico de Abastecimento.

Secção de Armazéns.

- **Missão.** A Secção de Armazéns tem como missão o acondicionamento e todas as ações de gestão dos armazéns com vista à manutenção em estado utilizável de todo o material aeronáutico existente na Unidade.

- **Competências.** À Secção de Armazéns compete:
 - Fazer a Receção qualitativa e quantitativa de todos os artigos fornecidos para satisfação das requisições para reposição de nível de armazém, assim como de todos os artigos distribuídos pelas entidades gestoras;
 - Fazer a Receção qualitativa e quantitativa de todos os artigos devolvidos em estado reparável pelas Manutenções;
 - Assegurar a armazenagem em boas condições de conservação de todos os artigos aeronáuticos constituídos como stock;
 - Assegurar o inventário permanente às existências em armazém;
 - Analisar e enviar os planeamentos das necessidades semestrais/anuais respetivamente de produtos químicos e rações de combate de acordo com as normas estabelecidas pela Direção de Abastecimento e Transportes (DAT);



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

- Proceder à Transferência de material por determinação superior;
- Proceder a Devolução em utilizável do material ao DGMFA por ordem das direções gestoras;
- Proceder à gestão do material existente em armazém reavaliando os níveis de stock, sempre que necessário, de forma a evitar ruturas de stock;
- Acondicionar os artigos em estado Reparável a serem expedidos;
- Executar as tarefas inerentes à gestão do fluxo material relacionado com o circuito de calibração dos “EMP”, de acordo com as diretivas superiormente emanadas;
- Gerir o Registo de Inspeção e garantir que todo o material que necessite seja inspecionado pelos inspetores de material credenciado na Unidade;
- Elaborar proposta para abate do material considerado obsoleto;
- Executar os procedimentos de higiene e segurança superiormente determinados.

Secção de Ligação à Manutenção.

- **Missão.** A Secção de Ligação à Manutenção tem como missão gerir os fluxos materiais e informacionais dos movimentos resultantes do Ciclo de Abastecimento do material aeronáutico necessário ao funcionamento das Manutenções dos Sistemas de Armas afetos à Unidade.

- **Competências.** À Secção de Ligação à Manutenção compete:

- Analisar e codificar todas as requisições emanadas pelas MA;
- Fornecer o material cujas existências permitam a satisfação da requisição;
- Reencaminhar a requisição para a Entidade Gestora caso as existências na Unidade não permitam o seu fornecimento total ou parcial;
- Controlar os indicadores de gestão do Nível de Stock e Ponto de Reabastecimento de forma a garantir a manutenção da quantidade necessária à sustentação eficiente das frotas;
- Executar as requisições necessárias à manutenção do nível de stock sempre que seja atingido o ponto de reabastecimento;
- Fornecer diariamente todo o material necessário à reposição dos níveis necessários à manutenção dos Stocks de Bancada de cada frota;
- Executar as tarefas inerentes à gestão do fluxo informacional relacionado com o circuito dos “EMP”, de acordo com as diretivas superiormente emanadas;
- Gerir e monitorizar os fluxos informacionais relativos ao Circuito de Reparáveis (FCCR);
- Garantir junto às MA de todo a consultadoria técnica na área de Abastecimento necessária ao bom relacionamento funcional mantendo em permanência estreitas relações técnicas de contacto e esclarecimento tendo em vista uma melhor capacidade de resposta às suas solicitações.

3.7. Secretariado.

- **Missão.** O Secretariado tem como missão assegurar o apoio administrativo ao comando da Esquadra de Abastecimento.

- **Competências.** Ao Secretariado compete:

- Receber e registar toda a correspondência e documentação endereçada à EABST;
- Apresentar a despacho do Comandante da EABST toda a correspondência e documentação recebida;
- Distribuir toda a correspondência, de acordo com os despachos nela exarada;
- Enviar para a Secretaria-geral toda a correspondência e documentação endereçada ao exterior da Unidade, depois de devidamente assinada;
- Proceder ao arquivo dos originais ou cópias de toda a correspondência e documentação do âmbito da EABST;
- Assegurar a gestão dos arquivos técnicos e da correspondência corrente resultante das atribuições da Esquadra;
- Dar todo o apoio ao Comandante na EABST no âmbito do pessoal;
- Arquivar todos os documentos de materiais originados pela EABST mantendo o arquivo atualizado e em perfeitas condições de consulta;
- Coadjuvar o Comandante da EABST em todos os assuntos tidos por pertinentes;
- Assegurar a gestão dos arquivos técnicos e da correspondência corrente resultante das atribuições da Esquadra.



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

Apêndice A – Mapa conceptual

Pergunta de partida	Perguntas derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Perguntas
PP: De que forma é que as estruturas das EABAST podem ser uniformizadas?	PD1: Em que medida é que a estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade conseguirá implementar normas e dar resposta às novas estruturas das EABAST?	H1: A estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade permite a normalização e a adequação dos procedimentos a uma nova estrutura das EABST.	Sistema de Gestão da Qualidade	Estratégicos	Visão estratégica (valores, missão e objetivos)	O SGQ promove a divulgação dos valores, missão e objetivos preponderantes da visão estratégica?
					Sistema de apoio à tomada de decisão	O SGQ desenvolve ferramentas de apoio à tomada de decisão?
				Operacionais	Otimização do desempenho	A implementação de um SGQ permite otimizar o desempenho dos profissionais?
					Sistematização das tarefas e procedimentos	O SGQ apresenta a sistematização das tarefas e procedimentos a realizar?
					Execução, coordenação e produtividade	O SGQ permite melhorias ao nível da execução, coordenação e produtividade?
					Definição de prioridades	O SGQ estabelece prioridades no desenvolvimento das atividades?
					Responsabilização	Os princípios defendidos pelo SGQ definem o nível de responsabilização das pessoas?
					Modernizar a estrutura	A implementação de um SGQ tem implicações na modernização das estruturas existentes?
				Táticos	Base de dados técnica	O SGQ permite a utilização de base de dados técnica que melhore a controlo de todos os procedimentos?
					Regulamentação	A regulamentação em vigor nos SGQ é divulgada e atualizada continuamente? Abrange toda a regulamentação desde dos da qualidade, SI e os que afetam a mudança nas EABAST?
	Formação	O SGQ disponibiliza formação adequada ao desenvolvimento das novas tarefas a implementar?				
	PD2: De que forma é que os atuais sistemas de informação são integráveis e adequados às exigências das existentes e futuras funções?	H2: Os sistemas de informação existentes são integráveis e adequados às exigências pretendidas.	Sistemas de Informação	Sistemas	SIG, SIAGFA, SIGMA, etc.	Os atuais sistemas de informação disponíveis poderão ser integráveis num único sistema?
						Quais as perspectivas futuras para o desenvolvimento de um único SI que contemple o todo da atividade nas EABAST?
						Quais as perspectivas futuras a nível de projetos de melhoramento e desenvolvimento?
				Processos	Processos técnicos (logísticos, operação, manutenção, abate, etc.)	Os SI atuais permitem desenvolver processos dos 3 tipos de indicadores apresentados no presente mapa conceptual?
					Processos de projeto (Gestão de configuração, gestão de risco, gestão da decisão, etc.)	Quais as perspectivas futuras a nível de projetos de melhoramento e desenvolvimento?
					Macroprocessos (Ex: Gestão de RH, qualidade e gestão de infraestruturas)	
				Operacionais	Integridade e confiabilidade da informação	Os SI atuais permitem desenvolver processos com integridade e confiabilidade da informação?
					Segurança de acesso à informação	Os SI atuais garantem a segurança de acesso à informação?
					Produtividade	O aumento da produtividade pode ser um fator de primordial importância na génese dos SI?
					Qualidade	Os SI apresentam resultados ao nível da qualidade no desenvolvimento dos processos inerentes à cadeia de abastecimento?
					Formação	Os pressupostos da formação na FAP estão adequados ao desempenho da atividade?
					Agilidade e organização	Os SI permitem a agilidade e organização de todos os processos da cadeia de abastecimento?
					Regulamentação	Os Regulamentos, Diretivas e NQA dos SI respeitantes à cadeia de abastecimento estão atualizados?
	PD3: De que forma o módulo de efetivos ao nível de recursos humanos estará adequado às novas funções a implementar?	H3: Os recursos humanos adequam-se à nova implementação.	Recursos humanos	Cultura organizacional	Descrição e Análise de Funções	Existe documentação de forma eficaz no âmbito da descrição e análise de funções, em caso afirmativo, se está acessível e clara para todos os recursos da esquadra?
					Formação e desenvolvimento	A formação e desenvolvimento contínuo existente nas EABAST são adequados ao desempenho de funções de todos os recursos da esquadra?
					Integração e comprometimento	Os recursos sentem-se integrados e comprometidos com os objetivos da esquadra?
				Integração organizacional	Flexibilidade e adaptação	Os recursos humanos adaptam-se facilmente aos novos procedimentos implementados na esquadra?
					Participação e envolvimento	Os recursos humanos participam e envolvem-se na resolução dos problemas que afetam a atividade da esquadra?
					Qualificações	Na esquadra as qualificações dos recursos humanos são renovados e melhorados continuamente?
				Gestão	Geral FAP	Os recursos humanos previstos no módulo de pessoal estão coerentes com as necessidades e objetivos da esquadra
					Unidades Base	Se existem mecanismos na Unidade com capacidade para avaliar e afetar os recursos humanos às tarefas a realizar, e a forma de alertar as entidades responsáveis pela gestão de pessoal?
Esquadras de Abastecimento					Os recursos humanos existentes na esquadra estão acima ou abaixo do módulo previsto, e se estes são suficientes para cumprir missão atribuída de forma eficaz?	



Apêndice B – Entrevista – Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade

Identificação do Entrevistado:

Nome (primeiro e último): Paulo Santos Posto: TCOR Especialidade: ENGEL

Função: Chefe do DQAA – Departamento da Qualidade Aeronavegabilidade e Ambiente Local: DEP Grupo Data/Hora: 27/01/2017/14h30m

1. O SGQ promove a divulgação dos valores, missão e objetivos preponderantes da visão estratégica?

O SGQ da responsabilidade do CLAFA denomina-se como Sistema de Gestão da Qualidade e Aeronavegabilidade (SGQA). É um Sistema que integra no seu âmbito as atividades que tem impacto na qualidade da manutenção dos sistemas de armas, na certificação de aeronavegabilidade e na aquisição de novas capacidades. Este Sistema ainda se encontra numa fase de desenvolvimento pelo que ainda não se encontram mapeados todos os processos que farão parte desse sistema.

O SGQA encontra-se previsto na estrutura da Força Aérea, sendo o seu vértice de gestão o cCLAFA estando assim limitado aos seus níveis de autoridade (LOFA). Nesta estrutura, o SGQA partilha os mesmos valores da organização, sendo considerado per si uma ferramenta de gestão focada, dentro do seu âmbito para a missão geral da FA. Tal pode ser verificado no RFA 400-1, onde pode ser verificada que a política do SGQA se encontra orientada aos quatro vetores considerados estruturantes do sistema: orientação para a missão, melhoria contínua, descentralização das responsabilidades e envolvimento das pessoas. Relativamente aos objetivos o SGQA enquadra o cumprimento dos objetivos da responsabilidade específica do CLAFA oriundos dos objetivos da FA, somados aos objetivos genéricos relacionados com os princípios particulares de um SGQ, que são perfeitamente complementares com os da Força Aérea. Tais objetivos encontram-se igualmente estabelecidos no RFA 400-1.

Estes valores são divulgados através da disponibilização da informação no portal do SGQA, através da formação que tem sido ministrada no âmbito do Sistema e através do envolvimento das pessoas na construção do SGQA. Contudo, até ao momento, apenas foi possível mapear alguns dos processos do SGQA pelo que existem áreas dentro da organização que ainda não foi possível envolver.

2. O SGQ desenvolve ferramentas de apoio à tomada de decisão?

O SGQA do CLAFA, na sua génese, enquadra um conjunto de processos interligados que permitem no final disponibilizar aos beneficiários deste SGQA (CEMFA e CA) dois produtos distintos: aeronaves prontas e capacidades. Neste contexto o SGQA tem vindo a identificar um conjunto de indicadores que permitem medir conforme adequado quer a eficácia quer a eficiência dos processos. O SGQA utiliza também os dados disponibilizados nos SI para aferir se os produtos do Sistema são atingidos de acordo com o pretendido (E.g. prontidão das aeronaves). No âmbito do SGQA são realizados igualmente auditorias que permite aferir a conformidade dos processos.

Desta forma, é possível coletar um conjunto de dados que são trabalhados por forma a desenvolver a informação necessária à tomada de decisão por parte da gestão de topo do Sistema. Atualmente, uma vez que ainda nos encontramos numa fase de desenvolvimento, esta informação é apenas tratada num evento de revisão pela gestão realizada pela gestão de topo do sistema (CLAFA, diretores e comandantes).

Contudo, pretende-se que os indicadores construídos sejam utilizados nos diferentes níveis da organização para que se disponibilize os factos necessários para apoiar a decisão nos diferentes níveis de responsabilidade. Estes indicadores encontram-se a ser desenvolvidos processos a processo.

3. A implementação de um SGQ permite otimizar o desempenho dos profissionais?

O desenvolvimento do SGQA envolve o mapeamento dos processos relacionados com o seu âmbito numa lógica de fornecedor-cliente. Neste mapeamento são identificadas todas as atividades necessárias para que o processo seja desenvolvido. Neste contexto ocorrem duas situações. Ou o processo já ocorre no dia-a-dia apesar de não se encontrar mapeado, ou o processo não existe e é necessário construí-lo por forma a cumprir com os requisitos que se pretendam cumprir. Tem-se verificado que grande parte destes processos acaba por já existir, apesar de não se encontrarem mapeados. No mapeamento, verifica-se se existem ineficiências a ocorrer no processo. Então, juntamente com os envolvidos, procura-se eliminar essas perdas sendo que podem ocorrer algumas situações onde pode não ser possível fazer os ajustamentos mais eficazes (e.g. limitações com o uso das aplicações informáticas de gestão dos equipamentos). Em todo caso, nesses cenários identificamos estas situações junto com a gestão de topo do Sistema para que haja uma visão concreta do impacto destas situações, que muitas vezes requerem decisões a nível estratégico fora do âmbito do Sistema.

Assim, ao desenvolvermos os processos da forma mais eficiente possível, e ao envolver as pessoas chave no desenvolvimento destes processos, estaremos também a otimizar o desempenho de todos os envolvidos.



4. O SGQ apresenta a sistematização das tarefas e procedimentos a realizar?

Os processos do SGQA, na sua estrutura macro, são transversais e iguais independentemente do SA ou Unidade em que é desenvolvido. Contudo a Força Aérea dispõe de um conjunto de SA com diferentes tecnologias e formas distintas de gerir a aeronavegabilidade e realizar manutenção. A FA dispõe igualmente de UB com diferentes estruturas hierárquicas. Neste sentido, a partir de determinado nível, foi necessário garantir que existe um certo grau de liberdade para que as tarefas mais detalhadas nos processos (nível mais micro) fossem adequadas à realidade de cada uma das aeronaves e Unidades Base para que se tornassem funcionais (E.g. O EH-101 utiliza um SI diferentes dos restantes SA das outras aeronaves, e a BA5 tem uma estrutura diferente das outras unidades). O SGQA dispõe de uma estrutura documental que permite uniformizar a nível de processo todas as atividades do SGQA através das Normas da Qualidade e Aeronavegabilidade – NQA, mas que também dispõe de um nível de documentação que permite dar resposta às necessidades particulares de cada um dos SA ou unidades – os Procedimentos da Qualidade e Aeronavegabilidade – PQA. De notar que estes documentos têm níveis hierárquicos diferentes e os PQA são sempre avaliados para que nunca contrariem o exposto numa NQA. Assim se garante a integridade do Sistema.

5. O SGQ permite melhorias ao nível da execução, coordenação e produtividade?

O SGQA permite desenvolver melhorias em todo o espectro do seu âmbito, a todos os níveis, quer seja em termos de eficácia ou de eficiência. Para tal, basta utilizar os indicadores identificados para medição das características, quer em termos de produto ou processo requeridas, a informação vinda das auditorias internas, ou o feedback dos intervenientes. Particularmente, os indicadores podem ser reajustados conforme o dono do processo, ou a gestão de topo assim o entender.

A implementação de ações corretivas desenvolvidas após os resultados das auditorias internas da qualidade ou das propostas de melhoria identificadas por qualquer pessoa são uma ferramenta poderosa no desenvolvimento da melhoria contínua que qualquer organização ambiciona.

6. O SGQ estabelece prioridades no desenvolvimento das atividades?

Um SGQ per si não estabelece prioridades. Através dos mecanismos existentes no SGQ é que será possível definir prioridades. No caso do SGQA são definidos objetivos, quer em termos de performance de processos quer de produtos. Para tal são definidas metas, sendo que os indicadores criados medem a performance havendo a possibilidade de medir se essas metas foram cumpridas. Para se atingirem essas metas encontram-se estabelecidos responsáveis.

Quando as metas estão diretamente relacionadas com os processos, o dono será naturalmente o EPR do processo. Quando são estabelecidas ações específicas para se atingir um objetivo são identificados os EPR para essas ações. Idealmente deveria existir uma forma de desdobrar quer os objetivos quer as ações, contudo nesta fase de desenvolvimento do SGQA, tal processo ainda não se encontra idealmente estabelecido, apesar de já se encontrar identificada essa necessidade.

Em todo o caso, estando os objetivos estabelecidos, poderá ser possível realizar uma priorização (o que ainda não acontece). Tal pode permitir aos decisores num nível inferior na estrutura hierárquica determinar quais as ações condizentes com essa definição de prioridades, estabelecendo eles próprios uma hierarquização das atividades a desenvolver face aos recursos existentes.

7. Os princípios defendidos pelo SGQ definem o nível de responsabilização das pessoas?

Um dos valores do SGQA é contribuir para a descentralização das responsabilidades. Tal significa que “a tomada de decisão deve estar atribuída ao nível mais competente, independentemente da sua posição hierárquica” conforme estabelecido no RFA 400-I. Para tal as pessoas deverão ter as competências necessárias para realizar as tarefas previstas. A identificação de quem faz cada uma das tarefas preconizadas encontra-se estabelecida no desenho dos processos do SGQA e documentado nas NQA e os PQA do SGQA.

8. A implementação de um SGQ tem implicações na modernização das estruturas existentes?

O desenvolvimento do SGQA foi iniciado com o pressuposto de não introduzir alterações na estrutura hierárquica existente (condição inicialmente imposta). Na realidade o CLAFAs não dispõe dessa autoridade, apenas podendo contribuir como parte interessada para esse efeito. Em todo o caso, o SGQA ao mapear os processos, identificando o que se faz e como se faz, poderá coletar a informação necessária que permita fazer uma melhor avaliação da melhor estrutura a implementar dentro do âmbito acometido aos processos do sistema. Nesse sentido considero que o mapeamento dos processos poderá contribuir para que a organização consiga identificar concretamente as suas reais necessidades (no âmbito do sistema), as suas lacunas e oportunidades de melhoria, e assim contribuir de uma forma sustentada para a estrutura que melhor se adequa às necessidades/limitações.



9. O SGQ permite a utilização de base de dados técnica que melhore a controlo de todos os procedimentos?

Para melhorar os procedimentos do SGQA são recolhidos dados de todas as fontes possíveis. Desde o feedback direto dos intervenientes, das auditorias e dos indicadores de processo. Todos estes dados são recolhidos e inseridos num ficheiro de controlo, e aquando da revisão dos processos, os dados são analisados e, caso aplicável, são introduzidas as melhorias propostas. Idealmente deveria haver uma aplicação que permitisse fazer isto de forma automática com input de todos, o que ainda não acontece.

10. A regulamentação em vigor nos SGQ é divulgada e atualizada continuamente? Abrange toda a regulamentação desde dos da qualidade, SI e os que afetam a mudança nas EABAST?

O SGQA ainda está a ser desenvolvido. Devido a este facto existem duas abordagens distintas relativamente às atualizações da documentação. Quando os documentos são atualizados com alterações ligeiras, que não afetam os processos no seu todo, os responsáveis do processo são envolvidos e a documentação é aprovada e colocada no portal do SGQA disponível a todos os intervenientes. O próprio portal disponibiliza as últimas alterações em termos de documentação existentes. Paralelamente é emitido um documento para todos os intervenientes a comunicar dessa atualização.

Quando o processo é novo então o desenvolvimento do mesmo encontra-se a cargo de uma equipa do grupo de trabalho de desenvolvimento do SGQA. Essa equipa tem a responsabilidade de envolver todos os intervenientes do processo a fim de mapear os processos, identificar e criar a documentação de suporte o mais adequadamente possível. No final do processo de aprovação da documentação, todas as pessoas são informadas da mesma forma que os documentos com as atualizações mais simples.

A documentação desenvolvida do SGQ abrange tudo o que é documentação de sistema, sendo que determina o funcionamento de processos, atividades e tarefas que as pessoas têm de desenvolver para “transformar” uma determinada “entrada” numa determinada “saída”, sempre dentro do âmbito específico do SGQA. Numa organização, e em particular na FA, existem mais documentos que importam controlar, nomeadamente os documentos de espetro mais técnico sejam de origem interna (E.g. Boletins de Serviço da FAP ou instruções técnicas), ou de origem externa (E.g. Publicações técnicas). Para tal o SGQA deverá ter processos que digam como estes documentos são aprovados (se aplicável), controlados e distribuídos. É neste contexto que se enquadram os manuais relativos aos Sistemas de Informação. Estes são documentos que o EPR destes Sistemas deveria produzir, se o SI for produzido internamente à organização, ou contratar aquando da aquisição do SI. O SGQA deveria contribuir através do estabelecimento de processos que garantam a gestão deste tipo de documentos. Na realidade deve existir um macroprocesso específico no SGQA onde estes processos poderão ser introduzidos.

Relativamente às EABST, devido à separação das responsabilidades existentes na FA ao âmbito do SGQA, o Sistema poderá enquadrar no seu âmbito os processos de abastecimento, com atividades a desenvolver por estas esquadras, que enquadram as atividades relacionadas com a sustentação de material aeronáutico, ou com impacto na aeronavegabilidade. Nesse contexto, o SGQA exclui da sua zona de responsabilidades as atividades cujo âmbito saia fora deste contexto, como por exemplo fardamento. Isto não significa que no dia-a-dia os processos não possam ser os mesmos, mas em termos de regulamentação haverá sempre esta exclusão. É importante também esclarecer que o SGQA não determina a estrutura hierárquica nas UB. De acordo com a LOFA essa autoridade depende do CA.

11. O SGQ disponibiliza formação adequada ao desenvolvimento das novas tarefas a implementar?

Um SGQ não disponibiliza formação. Um SGQ poderá, quanto muito, determinar requisitos para o desempenho de funções ou desenvolver processos para garantir formação interna/externa adequada, sendo responsabilidade dos responsáveis hierárquicos dessas funções garantir que os seus subordinados têm a formação necessária. Neste contexto, o SGQA tem algumas limitações face ao facto de se encontrar limitado na sua autoridade (o CLAFA apenas dispõe de autoridade técnica e funcional nos órgãos da FA conforme estabelecido na LOFA). Isto significa que apesar de ser possível através do mapeamento dos processos identificar o que as pessoas têm de fazer e com isso verificar que competências precisam de ter, os responsáveis do SGQA não tem autoridade para o determinar. Essa autoridade advém do CPESFA. Assim sendo, o SGQA poderá contribuir assim neste ponto, disponibilizando a informação do que determinada área ou função deverá ser capaz de realizar, sempre no seu âmbito restrito. Com essa informação será mais fácil determinar as responsabilidades e competências necessárias para desenvolver determinadas funções. A única exceção existente neste contexto será a formação dos mecânicos aeronáuticos para estes serem “qualificados”. Neste caso entramos num contexto inerentemente técnico, essencial para garantir a aeronavegabilidade dos meios. Neste contexto o SGQA determina os requisitos para esta qualificação técnica assim como a forma de os controlar.

O SGQA poderá igualmente contribuir (e contribuir) estabelecendo processos relacionados com formação que determinam como a formação deverá ser ministrada e como deverão ser avaliados os requisitos para essas funções.





Apêndice C – Entrevista-Sistemas de Informação

Identificação do Entrevistado:

Nome: Luís Pessanha Posto: TCOR Especialidade: ENGAER

Função: Administrador da Informação da Área da Logística - AdIAL Local: CLAFa Grupo Data/Hora:16/03/2017-14H:00M

1.Os SI atuais permitem desenvolver processos dos 3 tipos de indicadores apresentados no presente mapa conceptual?

R: No respeitante à área logística, os atuais sistemas de informação (SI) procuram responder às necessidades atuais.

2.Quais as perspetivas futuras a nível de projetos de melhoramento e desenvolvimento?

R:Na área logística, a perspetiva futura passa por consolidar o módulo da logística no SIG, implementar as funcionalidades prevista no Plano Diretor dos Sistemas de Informação da Força Aérea para o PLUS-MGM (Módulo de Gestão de Manutenção) e criar um interface único entre os SI internos e o SIG.

3.Os SI atuais permitem desenvolver processos com integridade e confiabilidade da informação?

R:Permitem. Embora os processos logísticos sejam dinâmicos e complexos, os SI deverão ser dotados de recursos de forma a acompanhar essa dinâmica e complexidade.

4.Os SI atuais garantem a segurança de acesso à informação?

R:Os utilizadores dos SI da área da logística utilizam senhas “password” de acesso, que deverá estar ligado à Novell Directory.

5.O aumento da produtividade pode ser um fator de primordial importância na génese dos SI?

R:Os SI poderão protagonizar um aumento da produtividade no sentido de que uma tarefa executada manualmente poderá ser executada automaticamente no SI, num período de tempo muito mais curto.

6.Os SI apresentam resultados ao nível da qualidade no desenvolvimento dos processos inerentes à cadeia de abastecimento?

R:Sim. Através da confiabilidade dos resultados dos procedimentos executados nos SI. No entanto, este processo poderá ser melhorado com a consolidação do módulo da logística no SIG.

7.Os pressupostos da formação na FAP na área do SI estão adequados ao desempenho da atividade?

R: Na área da logística e para alguns dos SI internos e externos (ex:PLUS-MGM, SIG, Acingov) é ministrada formação adequada ao perfil dos utilizadores.

8.Os SI permitem a agilidade e organização dos processos da cadeia de abastecimento?

R: Permite. Contudo os SI estão sempre num processo de melhoria contínua para acompanharem a dinâmica e complexidade dos processos da área da logística.

9.Os Regulamentos, Diretivas e NQA dos SI respeitantes à cadeia de abastecimento estão atualizados?

R:Alguns estão atualizados, outros está em curso a sua atualização, (exemplo o RAMFA).



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

Apêndice D – Entrevistas BA1;BA6;BA11-Recursos Humanos

Entrevista N.º		1	2	3
Identificação		MAJ/TABST Jorge Teixeira	MAJ/TABST José Maceira	CAP/TABST Manuel Nunes
Função	Cmdt. Da EABAST BA1		Cmdt. Da EABAST BA6	Cmdt. Da EABAST BA11
Data	04 de Maio de 2017		16 de Março de 2017	07 de Maio de 2017
Duração	45 min		45 min	45 min
Perguntas	Respostas	Respostas	Respostas	
1. Existe documentação no âmbito da descrição e análise de funções, em caso afirmativo, se está acessível e clara para todos os recursos da esquadra?	Existe documentação ainda não aprovada e por esse motivo ainda não disponível. (MCA-305...).	Sim, está disponível.	Sim existe e está acessível para todos os recursos da esquadra, constam no RFA 305-1 (B).	
2. A formação e desenvolvimento contínuo existente nas EABAST são adequados ao desempenho de funções de todos os recursos da esquadra?	A Formação atual está em evolução, associada também à revisão do Manual (RAMFA), todos os processos estão associados. Na Esqª de Abastecimento a formação é baseada no princípio “on job training” com bons resultados práticos.	Dada a escassez de recursos humanos, o conceito de "on job training", a formação e o desenvolvimento contínuo são uma realidade.	A formação é adequada e desenvolvida constantemente, é executada através do princípio "on job training" e com base na doutrina em atualização do RAMFA.	
3. Os recursos humanos sentem-se integrados e comprometidos com os objetivos da esquadra?	Sem qualquer tipo de dúvida, há um compromisso evidente que se revela na forma ativa como desempenham as funções que lhe estão atribuídas.	Estão envolvidos e pretende-se que estejam cada vez mais comprometidos tendo como princípio estrutural o conceito de "projeto partilhado".	Completamente, os recursos humanos da esquadra estão em sintonia perfeita com os objetivos da esquadra.	
4. Os recursos humanos adaptam-se facilmente aos novos procedimentos implementados na esquadra?	A mudança é sempre encarada inicialmente com algumas reservas mas após o primeiro impacto denota-se uma adesão sem reservas.	A sua adaptação depende em certa medida do seu percurso profissional na FAP mas de uma forma genérica não existem dificuldades.	Os recursos humanos inicialmente apresentam alguma dificuldade perante a implementação de novos procedimentos.	
5. Os recursos humanos participam e envolvem-se na resolução dos problemas que afetam a atividade da Esquadra?	Nesse aspeto a equipa que compõe esta Esqª. É muito pró-ativa na procura da melhoria contínua, porque se debate diariamente com pequenos problemas para os quais urge encontrar grandes soluções.	Sim.	Os recursos humanos da esquadra apresentam no seu dia-a-dia um elevado sentimento de partilha e pertença em prol de todos os problemas que afetam a sua atividade.	
6. Na esquadra as qualificações dos recursos humanos são renovadas e melhoradas continuamente?	Procuramos ir ao encontro das necessidades específicas de cada um, pontualmente é encontrada uma formação que se adequa e propomos que os nossos militares a frequentem.	Não tanto quanto seria desejável, digamos que são renovadas de uma forma razoável.	Sempre que possível vamos ao encontro das dificuldades apresentadas pelos nossos recursos. Estamos sempre disponíveis para novas formações que promovam o crescimento dos nossos colaboradores.	
7. Os recursos humanos previstos no módulo de pessoal estão coerentes com as necessidades e objetivos da esquadra?	Não estão coerentes, as funções exigidas a esta Esqª, exige um módulo de pessoal com um maior número de militares/civis. Obrigando à acumulação de funções.	Não, neste momento a Esquadra está a 68% do módulo protagonizado.	Não estão coerentes, as responsabilidades inerentes aos objetivos da esquadra, não estão padronizados com o efetivo atual.	
8. Se existem mecanismos na Unidade com capacidades para avaliar e afetar os recursos humanos às tarefas a realizar, e a forma de alertar as entidades competentes e responsáveis pela gestão de pessoal?	Esses mecanismos existem, em termos de Unidade e tenho conhecimento que esses alertas chegam às Chefias, responsáveis pela Gestão de Pessoal.	Julgo que para esse efeito a Esquadra de Pessoal terá mecanismos que possibilitam a esse tipo "gestão".	Esses mecanismos existem na Unidade, e todos os alertas evidenciados chegam aos escalões superiores.	
9. Se os recursos humanos existentes na esquadra estão acima ou abaixo do módulo previsto, e se estes são suficientes para cumprir a missão atribuída de forma eficaz?	Os Recursos Humanos estão abaixo do que está previsto e seria desejável, a missão é cumprida com zelo e eficácia graças ao esforço acrescido dos militares que compõem esta Esqª., gostaríamos de ter mais disponibilidade de planeamento e de melhoria contínua, só se consegue este objetivo com mais elementos.	Estão abaixo do módulo e são insuficientes. A missão é cumprida no seu essencial devido aos militares que constituem a Esquadra terem interiorizado que o momento que vivemos é particularmente difícil e assim sendo a superação não poderá ser uma escolha mas sim uma necessidade imperativa.	Os recursos humanos estão abaixo do módulo necessário, muito embora seja de engrandecer com agrado o esforço acrescido dos militares e civis que constituem o efetivo da esquadra na consecução do cumprimento da missão. Temos alguns militares da especialidade a exercerem outras funções fora da esquadra.	



Apêndice E – Entrevistas BA1;BA5;BA6;BA11-Uniformização das Esquadras de Abastecimento

Entrevista N.º	1	2	3	4
Identificação	TCOR/TABST Manuel Perdigão	MAJ/TABST Jorge Teixeira	MAJ/TABST José Maceira	CAP/TABST Manuel Nunes
Função	Cmdt. Da EABAST BA5	Cmdt. Da EABAST BA1	Cmdt. Da EABAST BA6	Cmdt. Da EABAST BA11
Data	06 de janeiro de 2017	30 de janeiro de 2017	23 de janeiro de 2017	23 de janeiro de 2017
Duração	60 min	60 min	60 min	60 min
Perguntas	Respostas	Respostas	Respostas	Respostas
1. Concorda que as Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas deveriam ter estruturas uniformes?	Sim, desde que implique, que a rotina de procedimentos seja igual e de acordo com a doutrina da FA.	Concordo que a estrutura das Esq ^a de Abastecimento em Unidades Operacionais deve ser em tudo idêntica. Admitindo pequenas alterações para especificidades operacionais, relacionadas com o meio SA.	Concordo, e estrutura deverá ser uniforme, poderão é ser ativados / inativados serviços de acordo com as especificidades de alguns locais.	Sim.
2. De que forma é que as estruturas uniformes das Esquadras de Abastecimento vão trazer mais-valias para o futuro da especialidade?	Desde logo, pela existência de procedimentos sustentados e replicados em todas as UB, facilitando assim a integração dos militares da especialidade ABST colocados e a prestar serviço nas Esquadras de Abastecimento pela familiaridade existente com os procedimentos logísticos efetuados na FA em consonância com os <u>sistemas de informação (SI) logísticos oficiais e autorizados, iguais para as Esquadras de Abastecimento ou órgãos equivalentes</u> , replicados em todas as unidades FA.	Irá permitir um maior intercâmbio de processos e uma melhoria, procurando implementar (copiar) os métodos mais eficientes em uso. Na questão da formação de pessoal, que melhora em muito com a uniformização.	Uniformização de metodologias e procedimentos irão repercutir-se numa melhor organização de funções e atribuição de responsabilidades factos esses que permitiram aumentar a qualidade e quantidade das tarefas a realizar. Numa perspetiva futura uma estrutura uniforme permite também uma gestão de carreiras mais adequada e que vá ao encontro das necessidades da organização e dos objetivos individuais a atingir.	Ao trabalharem com a mesma estrutura quando houver movimentação de pessoal o período de adaptação será quase nulo, o que é uma mais-valia para a ESQABST, principalmente numa altura que nos debatemos com falta de RH. Outro benefício é que há muito material a ser movimentado entre as ESQABST e assim os processos seriam idênticos.
3. Concorda com a “Estrutura” da sua Esquadra?	Sim, concordo.	Concordo com a estrutura atual da Esq ^a .	Estrutura em anexo: Com preenchimento a cinzento-escuro a estrutura atual e sem preenchimento a estrutura desejada. É importante fazer aqui uma ressalva algumas das opiniões aqui veiculadas e a estrutura desejada são idealizadas num cenário de um reforço considerável ao nível de recursos humanos caso contrário a estrutura desejada não é possível de implementar.	Sim concordo.
4. Concorda que para se estruturarem uniformemente as Esquadras das Unidades Base, devam ser primariamente atualizados todos os Regulamentos/Publicações? Porquê?	Negativo. A doutrina da organização deve existir depois de estar aplicado e testado nas UB os conceitos introduzidos, após validação e melhoria contínua nas diferentes Esquadras de Abastecimento.	Acho que é questão fundamental, sem essa atualização dificilmente se poderá evoluir nesse sentido. Deverá ser dado ao RAMFA (revisto e atualizado) o carácter e a importância que já foi atribuído sendo a “Bíblia” na gestão de material da FA.	Sim esse é um passo fundamental diria que uma coisa deverá ocorrer a par da outra são a garantia de estabilização e consolidação da estrutura criada.	Sim, para que depois todos cumprissem com o que está legisle ado, se cada Unidade começa a fazer a sua estrutura, mesmo com algumas instruções, no final nenhuma será igual.
5. O entrevistado sentiu dificuldade enquanto membro do grupo de trabalho de atualização da doutrina do RAMFA?	Negativo.	Sem qualquer dúvida, essencialmente pela diversidade de SI existentes e pelo enorme desfasamento entre a última versão do RAMFA e a prática atual nas diferentes Esq ^a e Esquadrilhas de Abastecimento.	Atendendo a que estou integrado no grupo de trabalho de atualização da doutrina do RAMFA á muito pouco tempo não vou responder à pergunta porque poderia emitir juízos de valor que se poderiam revelar prematuros e até precipitados.	Sem dados para responder, só integrei o grupo recentemente.



A Função da Logística na Organização Militar – Reestruturação das Esquadras de Abastecimento das Bases Aéreas

6. Considera que com a Uniformização das Esquadras, as dificuldades da pergunta anterior seriam diminuídas?	(não concordo com esta pergunta). Desta forma está implícita a existência de “dificuldades”, o que não foi o caso em concreto. Trabalhoso e demorado na diversas questões e sensibilidades a dirimir no seio do grupo, já é outra coisa...	São questões intimamente relacionadas e diretamente proporcionais, mas também acho que deveria ser dado um passo na uniformização dos SI.	Não obstante o anteriormente respondido não tenho dúvidas que dificuldades seriam diminuídas.	Sem dados para responder, só assumi a ESQABST recentemente.
7. De que forma deveria ser executada a atual gestão de material de fardamento, produtos químicos, expediente e limpeza?	Deve ser, tal como está instituído em Monte Real, relativamente ao fardamento, produtos químicos, material de expediente, higiene, limpeza e <u>consumíveis de informática</u> . A EABST/BA5 é pioneira na FA, nesse conceito.* Fardamento de voo, idem.	Sou da opinião que independentemente de existir ou não uma “Loja do Militar”, o Armazém bem como todo o processo logístico deveria ser centralizado no Abastecimento, que é a quem compete a função logística na FA.	O fardamento é gerido pela Esquadra, os químicos são distribuídos às subunidades e o material de expediente e limpeza deveria ser gerido pela Esquadra, julgo ser esta a forma mais correta.	Sem dados para responder, só assumi a ESQABST recentemente.
8. Na sua opinião, o que acha dos novos procedimentos da receção de material que transitaram do DGMFA para as Esquadras de Abastecimento das Unidades Base?	“Novos” conceitos (?). A EABST/BA5 desde final 2010 que funciona nos moldes atuais em várias vertentes no circuito logístico do material aeronáutico entre entidades fornecedoras/reparadoras para todo o material da frota F-16M.	Totalmente de acordo desde que se proceda ao respetivo reforça, com a adequação de recursos com o aumento de atividade e material nomeadamente de meios Humanos e materiais nas Unidade	Ainda é prematuro emitir uma opinião mais genérica (positivo/negativo) no entanto constata-mos que houve incremento de tarefas na Esquadra o que dada a falta de pessoal se revela em mais esforço diário para cumprir a missão. O espaço de armazenagem é também cada vez mais exíguo dado a necessidade em armazenar os reparáveis na Esquadra a “aguardar decisão de gestor” etc. Dado que foi suprimida a etapa DGMFA o material regra geral chega à Unidade de forma mais célere.	Acho que tem vantagens, a unidade não necessitava de fazer vários movimentos o que numa altura em que nos debatemos com falta de RH diminuía o volume de trabalho, mas não como está a funcionar, neste momento a unidade funciona como um polo do DGMFA o que obriga a fazer mais movimentos do que anteriormente a unidade fazia. O ideal era as unidades funcionarem como centros logísticos, assim evitavam-se vários movimentos.
9. Qual a sua opinião acerca da presente função do DGMFA?	As funções/atribuições ao DGMFA relativas à “plataforma logística da FA” estão diminuídas face às alterações entretanto implementadas a vários níveis no circuito logístico do material aeronáutico. No entanto, devido à sua centralidade a nível geográfico, é útil a existência de um “polo logístico na FA” com uma estrutura funcional menor em meios humanos e materiais, que sirva a movimentação de materiais entre U/B que, entre outros, deve prever a movimentação/transferência de equipamentos de medida e precisão (EMP’s), fardamento, armamento, munições, viaturas, equipamentos GSE, etc., além das transferências de material ou transporte de abate de material determinado pelo Gestor, entre as diversas unidades da FA.	Atualmente tem uma função um pouco residual relativamente ao conjunto de meios humanos e materiais de que dispõe, poderia ser equacionada a descida de nível de Grupo para Esquadra de Abastecimento.	O DGMFA continua a ser importante no contexto logístico da FAP até porque deverá futuramente ser o DGMFA a gerir (centralizar) todo o material que vier a ser abatido nas Unidade da FAP.	O DGMFA “pelo que sei” neste momento só está a receber material abatido e material reparável de armamento e fardamento, sendo assim, a razão de ser que existia é esmorecida.
10. Qual é a sua ideia para a gestão dos géneros alimentícios, combustíveis e equipamentos de voo?	Há diferença na designação de “equipamento” de voo e fardamento de voo. A gestão, requisição, distribuição, abate e controlo do fardamento de voo na BA5 é realizada pela EABST. Tal como acontece para o restante material aeronáutico e outro, incluindo armamento e munições as Esquadras de Abastecimento, são parte integrante no controle, aumento, consumo e abate deste material à corrente geral de Abastecimento na FA. Deste modo, não me choca e defendo que, para os combustíveis e para os géneros alimentícios, no âmbito da segregação de funções e responsabilidades inerentes a cada um dos níveis, exista um órgão “externo” a esses serviços, no caso em concreto, as Esquadras de Abastecimento, que sejam estas a efetuar a receção/verificação destes materiais/géneros, conforme devido. Confirmar o que a doutrina NATO diz sobre estes materiais. Existe STANAG.	Nesta questão penso que não deveria ter um tratamento diferente da gestão dos outros artigos, variando só na questão do planeamento e armazenagem dada a sua natureza específica. Por uma questão de gestão eficiente e atendendo ao “Princípio da separação de funções” o Abastecimento deverá ter um papel fundamental na receção e armazenagem deste tipo de material.	Julgo que os combustíveis deveriam ser geridos pela Esquadra de Abastecimento em relação aos géneros alimentícios julgo que deverão continuar a ser geridos pela EAI, no que concerne aos equipamentos de voo, no que concerne á gestão do fardamento (fatos de voo botas etc.) deverá ser a Secção de Fardamento da Esquadra de Abastecimento a realizá-la, na BA6 já assim acontece No que concerne a outro tipo de equipamentos (capacetes etc.) julgo que a gestão está corretamente atribuída à EMMA.	Os géneros alimentícios são um caso específico, acho que deveria continuar como está, alterando apenas a obrigatoriedade de estar um elemento da ESQABST na conferência do material recebido, no entanto com a carência RH é inexequível. Os químicos são entregues diretamente na unidade.